استراتيجيات إدارة الازمات والكوارث

دور العلاقات العامة

السيد السعيد




منتدى سور الأزبكية
WWW.BOOKS4ALL.NET

استراتيجيات

إدارة الأزمات والكوارث

دور العلاقات العامة

السيد السعيد



استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث

دور العلاقات العامة

إعداد

السيد السعيد عبد الوهاب محمد

التنسيق الداخلي :

رفعت حســـن ســـيد سالم

الناشر:

دار العلوم للنشر والتوزيـع

رقم الإيداع :

2006/1731

الترقيم الدولى :

977-380-073-3

الطبعة الأولى: 1427 هـ/ 2006 م

العنوان:

43ب شارع رمسيس ـ أمام جمعية الشبان المسلمين ـ
الدور السادس ـ شقة 71 ـ معروف .

المراسلات:

ص ب: 202 محمد فريد 11518 القاهرة

هاتف :5761400(202)

فاكس:5799907(202)

إدارة المبيعات:

0124940270 ـ 0101636192

البريد الإلكتروني :

daralaloom2002@yahoo.com
daralaloom@hotmail.com

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ بِشَيْءٍ مِنَ الْخَوْفِ وَالْجُوعِ وَنَقْصٍ مِنَ الْأَمْوَالِ وَالْأَنْفُسِ وَالثَّمَرَاتِ وَبَشِّرِ الصَّابِرِينَ * الَّذِينَ إِذَا أَصَابَتْهُمْ مُصِيبَةٌ قَالُوا إِنَّا لِلَّهِ وَإِنَّا إِلَيْهِ رَاجِعُونَ ﴾

صدق الله العظيم

(البقرة: ١٥٥، ١٥٦)

إهــداء

إلي من يعرفون التضحية بأسمي آياتها وأنقي صفحاتها
إلي من يحرقون أنفسهم لينيروا طريق أبنائهم .
إلي أحب الناس .

أبـي وأمي

جزاهما الله عني خير الجزاء

كمـا أهـدي رسـالتي إلى إخوتي وأهلي الكرام وكل من ساعدني في إتمام هذا البحث ولو بكلمة أمل تدفعني للأمام

تقديم للكتاب

تقديم للكتاب

لا أحب أن أقوم بتقديم كتاب ربما لأن أغلب ما قرأت في اللغة العربية ارتبط بنوع مبالغ فيه من المديح والثناء علي الكتاب والمؤلف، حتى صارت تلك المقدمات نوعا من المجاملة الاجتماعية التي راجت في فضاء الثقافة العربية ودوائر البحث العلمي العربي، لكن وبصدق أقدم هذا الكتاب بنوع من الفخر والشعور بأن مصر ولادة، ففي كل يوم ورغم الظروف الصعبة يخرج من بين الشباب المصري ما يعيد الأمل ويجدد الوعد بأن نهر العطاء مستمر، وبأن أغلى ما نملك هم البشر الذين يجاهدون ويعملون بجد ومثابرة من أجل تحقيق إضافة علمية أو إبداع حقيقي.

و هذا الكتاب إضافة بكل المعايير، وإسهام مميز يجمع بين الأصالة والتجديد، فهو إضافة في موضوعه ومجاله، فربما ولأول مرة يتناول باحث جاد موضوع استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث في مجال الاتصال والعلاقات العامة، ومثل هذا الموضوع على أهميته كان وما يزال غائباً عن دراسات وبحوث إعلام الأزمات في الوطن العربي .

من هنا فإن الكتاب يعتبر عملاً رائداً في هذا المجال . ولا تقتصر الريادة علي فضل البداية بمعني اقتحام مجال جديد لأول مرة، بل الريادة هنا في جمع وتحليل التراث العلمي العالمي والمحاولة الجادة للباحث الأستاذ السيد السعيد في أن يستوعب بفهم التراث العلمي والتطبيقات المعمول بها علي المستوي الدولي في مجال إدارة الأزمات بشكل عام، ثم في مجال الاتصال والعلاقات العامة بشكل خاص، فضلا عن مدارس ونماذج التخطيط الاستراتيجي في المجالين معاً، ومقاربة ذلك بوعي تاريخي وثقافي مقارن مع ظروف واحتياجات المجتمع المصري . أي أن المؤلف لم يكتف بالترجمة أو النقل الميكانيكي بل ناقش وأضاف في ضوء البيئة المصرية، وربط بين أكثر من مجال وتخصص بوعي وأصالة علمية .

والحق أن المؤلف قد واجه صعوبات بالغة في تطبيق هذه المنهجية النقدية، لعل أهمها حالة الرفض والخوف التي قوبل بها في أغلب دوائر إدارات العلاقات العامة في قطاع النقل في مصر، عند محاولته جمع بعض البيانات والمعلومات اللازمة لبحثه، أيضا اعترف بأن المؤلف قد واجه قدرا من العنت في الدوائر الأكاديمية المصرية والتي قد لا ترحب دائما بكل جديد . بل وأحيانا تعارض فكرة أن يقوم باحث شاب في مقتبل حياته العلمية بالتنظير أو ارتياد مجال جديد، رغم أن معظم نظريات العلوم والتحولات الكبرى في مسار العلم والتكنولوجيا صنعها شباب المؤلفين . لكن يبدو أن حاله الشيخوخة التي أصابت النخبة المصرية علي اختلاف مجالاتها قد فرضت حاله من الحصار والمقاومة لكل ما هو جديد، أو لأي محاولة للتغيير .

أشير إلى بعض الصعوبات التي واجهت المؤلف لان هذه الدراسة كانت في الأصل رسالة جامعية، وقد أشرفت عليها وشاركت المؤلف في اختيار الموضوع، أقول شاركته لأن الأستاذ السيد السعيد باحث

له رأي وموقف، وعقل مستقل، يرفض الإملاءات، وقد أحببت فيه هذا وأكبرته كثيرا وشجعته، بل واعتبرته حاله نادرة بين شباب المؤلفين، فهو يستمع إلى الكبار ويحترم كل الآراء لكنه لا يسير كما يقول الكبار، بل له طريقه المستقل، واجتهاداته الخاصة، كما أنه يعرف كيف يدافع عن آرائه بجدية ودراية، في إطار من الالتزام بآداب الحوار العلمي و احترام الرأي والرأي الآخر .

مثل هذا التكوين المنهجي يتجلى في الكتاب الذي بين أيدينا الآن حيث نجد عرضا علميا رصينا لمدارس واتجاهات عديدة في مجال دراسات وبحوث إعلام الأزمات والكوارث، يناقشها الكتاب ولا ينقل عنها بدون فهم وإنما يحاول أن يستفيد ويضيف ويجتهد، ورغم بعض القصور إلا أن المؤلف يبقي له فضل الاجتهاد، واعتقد أن القصور في الاجتهاد يرجع أساسا إلى عدم وجود اهتمام كاف بالبحوث في مجال استراتيجيات وخطط الأزمات والكوارث، وندرة البحوث الميدانية والتدريبات العملية، والتي تشكل المجال الذي يمكن من اختبار وتطوير نظريات ونماذج إعلام الأزمات، لذلك أرجو أن تهتم مؤسسات الدولة والقطاع الخاص والمدني بمجال إدارة الأزمات والكوارث، و الذي يعتمد أساسا علي التخطيط والتدريب، وهذا ما يكشف عنه بالتفصيل هذا الكتاب ، ويدعو له.

أتمنى أن يقرأ المسئولون هذا الكتاب ويأخذوا ببعض ما جاء فيه حتى يتجنبوا الكثير من الخسائر والكوارث التي تبدد إمكانيات الوطن وفرصه في النمو والازدهار ..أقول أتمنى لأن هذه الأمنية أو هذا الأمل أعيش له وأعمل في إطاره من سنوات طويلة عندما بدأت في الاهتمام والكتابة عن إدارة الأزمات والكوارث .. لكن يبدو أن السنين الطويلة تمر سريعا .. والأزمات تتكرر .. والخسائر تتواصل.. والمسئولون لا يهتمون أو لا يعملون أو الاثنين معا .

ومع ذلك سيظل أملي وعملي إشاعة وعي عام بأهمية إدارة الأزمات والكوارث وضرورة التخطيط والتدريب عليها .. وإذا كان هذا الكتاب دعوه من باحث شاب مؤمن بعمله فإننا على ثقة من أننا علي الطريق الصحيح .. فالدعوات تتكرر .. ولاشك أن دعوة وأمل الشباب هي الأهم، لأنها كل المستقبل .

أ . د / محمد شومان

أستاذ بجامعة عين شمس

خبير إدارة الأزمات والكوارث

www.drshowman.com

المقدمة العامة

للكتاب

مقدمة عامة

بالرغم من أن العلاقات العامة تعمل داخل المؤسسة كنظام فرعي يخضع للقواعد والسياسات والثقافات السائدة، إلا أن الظروف البيئية المحيطة والأحداث الطارئة التي تتعرض لها المؤسسات بجانب رغبتها في إقامة وبناء علاقات وطيدة مع الجمهور لتسويق أنشطتها، قد أدت إلى ضرورة الاهتمام بوظيفة العلاقات العامة وممارسيها، والعمل على توسيع دائرة اختصاصاتهم، خاصة في إدارة العلاقات والاتصالات مع الجمهور.

وقد تطورت ممارسات العلاقات العامة لتشمل مجال إدارة الأزمات، نظرًا لارتباطها بالإجراءات الاتصالية مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والقيام بالدراسات المسحية عن ما يحدث بها، مع إجراء الاتصالات المستمرة بالجمهور وبناء وتوطيد العلاقات معه، وهو ما يكون له أكبر الأثر عند وقوع الأزمات، حيث تكون الإجراءات الاتصالية بالجمهور الداخلي والخارجي ووسائل الإعلام من أكثر الجوانب أهمية عند إدارة الأزمة، كما يبرز دورها عند احتواء الأضرار الناتجة عنها لاسيما المتعلقة منها بالصورة الذهنية للمؤسسة عند الجمهور وموقفه السلبي منها. لذا فإن الاستعداد لوقوع الأزمات يعكس جانبًا على قدر كبير من الأهمية في احتواء الأضرار والتقليل منها بقدر الإمكان أو منع وقوعها وحلها قبل تطورها، وهو ما يعني بالإجراءات الإستراتيجية والوقائية في التخطيط لإدارة الأزمات والتي تمثل محور الدراسة الحالية.

من هنا انصب اهتمام المؤلف على دراسة تلك الإجراءات من جانب مسئولي العلاقات العامة في ضوء استعداد المؤسسات لإدارة الأزمات، وتتعرض لها الدراسة في سبعة فصول تشمل الجوانب المنهجية والنظرية والميدانية وهي كالتالي:

يتناول **الفصل الأول** الإطار النظري والمنهجي الذي تسير فيه الدراسة ويشمل موضوع الدراسة، والأهمية النظرية والتطبيقية، والأهداف، والتساؤلات، والمفاهيم الأساسية، والإطار النظري للدراسة، ومجتمع الدراسة الذي تركز في مؤسسات النقل والمواصلات (بري – بحري – جوي) بواقع ١٤ مؤسسة، واستخدام المؤلف في جمع البيانات أدوات بحثية شملت المقابلات الحرة والمقابلات باستخدام دليل المقابلة وكذلك تحليل المضمون الكيفي والملاحظة بالمشاركة.

يخص **الفصل الثاني** بمناقشة أهم الدراسات المحلية والعالمية التي تناولت إدارة الأزمات في سياق وسائل الاتصال والعلاقات العامة من خلال أربعة محاور أولها يتعلق

بوسائل الإعلام وإدارة الأزمات، يليها دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات من خلال دراسة الحالات، ثم الدراسات التي قدمت نماذج اتصالية في إدارة الأزمات، وأخيرًا ينهي المؤلف الفصل بتعليق عام على الدراسات السابقة موضحًا أبرز الجوانب النظرية والمنهجية استخدامًا.

ويتطرق الفصل الثالث إلى دراسة النماذج الاتصالية والإدارية في إدارة الأزمات من قبل المؤلفين في مجال العلاقات العامة والاتصال والتي تتنوع ما قدمت إجراءات التعامل مع الأزمات في مراحلها المختلفة، وكذلك النماذج المتعلقة بمضمون الرسالة ونوع الخطاب وقت الأزمات، ثم النماذج القياسية والمحددة لنجاح العلاقات العامة في إدارة الأزمات.

ويأتي الفصل الرابع ليتناول إجراءات التخطيط لإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة قبل وأثناء وبعد وقوعها من قبل مسئولي العلاقات العامة. ويدرسها المؤلف في ثلاثة محاور أساسية: **الأول** يختص بالإجراءات التي تتعلق بمسئولي العلاقات العامة في مرحلة ما قبل وقوع الأزمات، **والثاني** يتعرض لإجراءات التخطيط في مرحلة حدوث الأزمة، أما المحور **الثالث** فيأتي بإجراءات التخطيط في مرحلة ما بعد الأزمة. والمحاور الثالث في مجملها تمثيل الإجراءات الاستراتيجية لتخطيط العلاقات العامة في إدارة الأزمات والاستعداد لها قبل وقوعها كرؤية استراتيجية تخطيطية.

أما الفصل الخامس فيستعرض نتائج الدراسة الميدانية فيما يتعلق بأدوار مسئولي العلاقات العامة داخل مؤسسات النقل (البري – البحري – الجوي)، مع التطرق للخصائص المرتبطة بمديري العلاقات العامة بتلك المؤسسات، وكذلك معرفة وجهة النظر من جانب الإدارة العليا ومديري العلاقات العامة في مجال إدارة الأزمات.

ويشتمل الفصل السادس على الإجراءات المتبعة داخل مؤسسات النقل في مجال التخطيط لإدارة الأزمات بحيث يتم تقديمها وفق الأنماط والأنظمة المستخلصة من التراث البحثي ومنظومة إدارة الأزمات إلى نمط تقليدي لم يطور مجال التخطيط لإدارة الأزمات، ونمط آخر متطور استحدث منظومة إدارة الأزمات وفق الأسلوب العلمي.

وتنتهي الدراسة بالفصل السابع ليناقش أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية في ضوء نتائج الدراسات السابقة والإطار النظري، ثم استخلاص نموذج مقترح للإجراءات الإستراتيجية لعمل مسئولي العلاقات العامة في إدارة الأزمات من واقع الدراسة النظرية والميدانية ورؤية المؤلف وخبرته في هذا المجال، وأخيرًا توصيات الدراسة على المستوى البحثي والتطبيقي.

وأود أن أوضح أن هذا الكتاب هو رسالتي للماجستير والتي قمت بإعدادها في هذا المجال، وما يقدم خلال فصول الدراسة هو جهد متواضع من قبل المؤلف، أتمنى أن ينال اهتمام المؤلفين والممارسين لمجال إدارة الأزمات واتصالاتها، وبقدر ما نال هذا العمل الكثير من الجهد والتحديات في إعداده نظرًا لحداثة الموضوع على المستوى البحثي والتطبيق، بقدر ما استقدمة منه الكثير سواء من الأهمية العلمية والتطبيقية لموضوع الدراسة وأهدافها، والتي أتركها للقارئ حتى يكمن عليها، أما الاستفادة العظمى من هذا البحث بالنسبة لي فهي المعاني والأخلاقيات والمبادئ والسمات البارزة التي تعلتمها من أساتذتي وتجعلني أقف أمامها وأنحني إلى أساتذتي أعرافًا بالفضل والجميل.

فأقدم شكري وتقديري إلى أستاذي الأستاذ الدكتور محمد على شومان أستاذ الإعلام بجامعة عين شمس وخبير إدارة الأزمات والكوارث، الذي كان له الريادة في تشكيل مستقبلي العلمي بعد توفيق الله عز وجل، وحرصه المستمر على تقديم النصائح والإرشادات لي منذ أن اختار معي الموضوع وقبوله الإشراف عليه حتى الانتهاء منه وأقر بأنني مهما قدمت من عبارات وكلمات، منمقة فإنها لا تعبر بشيء عما أحمله من أثقال الاعتراف بالفضل والجميل والتقدير لأستاذي... فله مني كل الشكر والتقدير.

وأحمد الله سبحانه وتعالى إلى أن أكمل متطوعة الإشراف على هذا البحث بأستاذتي الفاضلة الأستاذة الدكتورة / اعتماد محمد علام أستاذ علم الاجتماع بجامعة عين شمس. والتي لها الفضل العظيم على نفسي وفي تنشئتي البحثية والمنهجية والتوجيه المستمر لي على المستوى العلمي والذي أجني ثماره يومًا بعد يوم خلال استكمال دراستي العلمية.

وأتقدم بعظيم شكري وتقديري إلى أستاذين جليلين ساهما في توجيه تلك الدراسة إلى طريقها الصحيح وخروجها بهذا الشكل. وحرصهما على مناقشتها بقدر من المسئولية التي عكست سمات التميز العلمي وهما الأستاذة الدكتورة / فاطمة القليني أستاذ علم الاجتماع بجامعة عين شمس، والأستاذ الدكتور / محمود يوسف أستاذ العلاقات العامة بكلية الإعلام جامعة القاهرة.

ويبدو أن الكثير من المبادئ قد أدركتها أساتذتي وإن كنت لا أستطيع حصرها ولكني أقدم عظيم شكري وتقديري إلى الأستاذة الدكتورة / كريمان فريد أستاذ العلاقات العامة المساعد بكلية الإعلام على ما قدمته لي من إرشادات وتوجيهات ومراجع كثيرة بالرغم من أنها لم ترتبط بالدراسة إشرافيًا أو تحكيمًا عليها. فلها خالص الشكر والتقدير.

وأخـيرًا ولـيس أخـرًا أقدم هذا الكتاب للقراء والمسئولين والمؤلفين المعنيين بمجال اتـصالات الأزمـة والتخطـيط الإستراتيجي لها ليفتح لنا مجالاً ملحًا في تطويره وتطبيقه، ونعد قراءنا بأننا سوف نقدم الجديد يومًا بعد يوم في هذا المجال بمشيئة الله تعالى.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين...

السيد السعيد

الفصل الأول

الإطار النظري والمنهجي للدراسة

مُقَدِّمَة

تعد الإجراءات المنهجية من العناصر البنائية والأساسية للدراسات العملية التطبيقية، والتي يبادر المؤلف في ضوئها بوضع تصور وأساس منهجي لدراسته، بحيث يكون على دراية بما ينفذ ويتم في مراحل الدراسة النظرية والعملية. وبالتالي فهي تصور استراتيجي لما يتم دراسته بالبحث والتحليل لفترة زمنية مقبلة يتم التحقق منه بالوصول إلى النتائج النهائية للدراسة والانتهاء منها .

وتلك الإجراءات تمثل الإطار الذي تسير فيه الدراسة الراهنة، لذا فسوف يتناولها المؤلف من خلال عدد من المحاور هي : موضوع الدراسة، وأهميتها النظرية والتطبيقية، والأهداف التي تسعى لتحقيقها، ثم صياغتها في شكل يمثل تساؤلات الدراسة، ثم مفاهيم الدراسة، والإطار النظري، ومجتمع الدراسة، ونوع الدراسة ومنهجيتها .

موضوع الدراسة:

مع التسليم بحقيقة وجود الأزمات وإمكانية تعرض المؤسسات أيا كان نوعها ونشاطها لتلك الأزمات في أي وقت، ظهرت الحاجة الملحة والضرورية لاتخاذ التدابير اللازمة لتفادي وقوع تلك الأزمات، أو التقليل من أضرارها إذا وقعت بالفعل . وتعد المؤسسات الغربية - خاصة الأمريكية - رائدة في تطوير هذا المجال، والذي تزايد الطلب عليه نتيجة حدوث تحولات وتغيرات طرأت على المجتمع والتنظيمات الموجودة به، وزيادة الطلب على تلك التنظيمات وما تقدمه من أنشطة وخدمات، ومدى رغبتها في تلبية احتياجات الجمهور وجعله كل اهتماماتها، أيضا نتيجة لزيادة الوعي الإداري في التنظيمات المختلفة، ومدى إدراك خطورة الأزمات، والأضرار الناتجة عنها **(Bland, 1998 : 9 - 12)** إلى جانب ذلك فإن وسائل الإعلام هي الأخرى قد ساعدت على تطور مفهوم إدارة الأزمات من واقع اهتمامها بالتغطية الإعلامية للأزمات (هويدا مصطفى، ٢٠٠٠ : ١٢)، فضلا عن هذا فإن طريقة وسياسة المؤسسة في إدارة الأزمات قد طورت من المجال، حيث أن الطريقة التي تعتمد على أسلوب رد الفعل العشوائي قد أثرت على قدرة المؤسسة في مواجهة الأزمات، وبالتالي اهتزاز صورتها الذهنية لدى الجمهور مما دفع المؤلفين والممارسين إلى التفكير في الوسائل والطرق التي تحقق من فعالية إدارة الأزمات.

ومع توجه المؤسسات نحو البحث في أفضل الوسائل والطرق في كسب ثقة وتأييد

الجمهـور والعمـلاء، ومحاولـة الظهـور أمامه بمظهر جيد من خلال قنوات اتصالية فعالة ومـضمون اتـصالي هـادف ومؤثر يعكس سياسة المنظمة ودورها في خدمة الجمهور، فقد سـعت المؤسسات نحو تطوير الإدارة المعنية بالاتصالات مع هذا الجمهور بفئاته المختلفة، والـتي تمثلت في إدارة العلاقات العامة كتنظيم وممارسة لدورها في مراقبة البيئة الداخلية والخارجـية للمؤسـسة، ودراسـة اتجاهـات الجمهور وإجراء الاتصالات معه، وتلك المهام أكثر احتياجاً عند وقوع الأزمات التي تجعل المؤسسة في موقف انتقادي من الجميع.

ولا شك أن العلاقة بين ممارسات العلاقات العامة وإدارة الأزمات تعد علاقة وثيقة ووطيدة، تؤكد مدى التقدم في العلوم الاجتماعية وتطور المعرفة وتحسن الأداء والممارسة داخـل المؤسسات **(Coombs, 1999: 125 -128)**، كما تبرز أهمية الأدوار التي يمارسها مـسئولو العلاقـات العامـة عـند وقوع الأزمات خاصة في التعامل مع الجمهور ووسائل الإعلام، نظرا للاهتمام المتزايد من قبل الإعلاميين بالأزمات وتغطية أحداثها، في الوقت الـذي يعـد فـيه ممارس العلاقات العامة أحد مصادر المعلومات الهامة للوسائل الإعلامية ومـن ثـم فإن الكيفية التي يتعامل بها ممارسو العلاقات العامة مع الإعلاميين تؤثر على طبـيعة ومضمون التغطية الإعلامية للأزمة وموقف المؤسسة منها (يوسف، ٢٠٠٢ : ٩٧ – ١٠٠).

وشـرعية تلك العلاقة قد تحقق منها أغلب المؤلفين في مجال العلاقات العامة والاتصل، ومنهم بيرنت **Burnett** الذي أكد في دراسة له أن إدارة اتصالات الأزمة مسئولية كبيرة تقع علـى عاتـق مـسئولي العلاقـات العامة **(1998: 476 - 477)**، في حين يذكر المؤلفان كاتليب وسـنتر **Cutlip & Center** أن إدارة الأزمـات هـي فـرع جديـد نـبع مـن المهمـة الوقائية للعلاقـات العامة لدورها في التوقع لما قد يحدث، ودافعا للتطوير والإصلاح (البكري، ١٩٩٩ : ٢٣١)، فـضلا عـن هـذا فإن اهتمام المؤسسات بالدراسات التنبؤية قد أوجد مجالا للربط بين العلاقـات العامـة والأزمـات **(Coombs, 2000 : 163)**، وهو ما يعكس مدى الضرورة من تطويـر أدوار مـسئولي العلاقـات العامـة والتخطيط لها وفق معايير وأسس استراتيجية تمتد لتـستخدم في إدارة الأزمـات، حـيث يـتوقع بعض المؤلفين في هذا الشأن أنه خلال السنوات القلـيلة القادمـة فإن كل مؤلفات العلاقات العامة سوف تتضمن جزءا عن اتصالات الأزمة **(Duke & Masland, 2002: 30 - 36)**.

ومطالعة التراث البحثي في الدراسات التي تناولت العلاقات العامة وإدارة الأزمات – خاصـة المحلية – تؤكد أن أغلبها قد تركزت في التعرف على أدوار مسئولي العلاقات

العامة عند وقوع الأزمات، من خلال التطبيق على أزمات محددة كحالات دراسية، بحيث تقتصر على تلك الأزمات تحديدا والأدوار التي قامت بها إدارة العلاقات العامة، وبالتالي فإن النتائج مرتبطة بوجود تلك الأدوار، في حين لا توجد دراسة تتجه نحو إجراءات وعناصر التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة دون الوقوف على دراسة أزمة بعينها فقط، مع العلم بأن تلك الأزمة تندرج تحت إجراء "دراسة وتحليل الأزمات السابقة للمؤسسة" في مرحلة التخطيط لما قبل وقوع الأزمات المستقبلية، وهنا فإن دراسة الاستراتيجية أشمل من دراسة الدور في الدراسة الراهنة.

وعلى هذا أنصب اهتمام المؤلف على دراسة مجال التخطيط لإدارة الأزمات في سياق العلاقات العامة ومحاولة الاستفادة من الأدوار الأساسية لمراحل عمل العلاقات العامة وهي البحوث، والتخطيط، والاتصال، والتقييم في مجال إدارة الأزمات بحيث يتبلور موضوع الدراسة في محاولة التعرف على الإجراءات الاستراتيجية والمتطلبات الأساسية اللازم توافرها لدى المؤسسات ومسئولي العلاقات العامة بها، حتى يكونوا على استعداد لمواجهة أي أزمة قد تحدث مستقبلاً. وتلك الإجراءات قد تشمل الأدوار الأساسية لمسئولي العلاقات العامة في مراحل التخطيط لإدارة الأزمات وفق المراحل الزمنية الثلاث من إدارتها والتي تسير عليها الدراسة وهي (قبل - أثناء - بعد) وقوع الأزمات.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الراهنة إلى تحقيق هدف رئيسي يمثل محور موضوع الدراسة، والذي يعني بمحاولة تحديد الإجراءات اللازم توافرها لدى المؤسسات وإدارات العلاقات العامة بها عند التخطيط والاستعداد لإدارة الأزمات التي قد تواجهها. وتلك الإجراءات تمثل عناصر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، والذي يشمل توفير المتطلبات الأساسية المادية والبشرية اللازمة، بحيث تكون المؤسسات على استعداد في أي وقت لمواجهة الأزمات التي تحدث في المستقبل، وتكون على دراية بما يتم وينفذ في مراحل إدارة الأزمة (قبل، أثناء، بعد) الحدوث.

وبصفة خاصة فإن الهدف الرئيسي وإن كان يتناول الإجراءات الاستراتيجية في التخطيط لإدارة الأزمات قبل الحدوث، فإنه يتناول بالتحديد ما يتعلق بمسئولي العلاقات العامة من تلك الإجراءات من حيث الأدوار والإجراءات التي تسند إليهم عند إدارة

الأزمات والتخطيط لها قبل، وأثناء، وبعد الحدوث . ولهذا يمكن للباحث أن يحدد أهداف الدراسة فيما يلي :

١- التعرف على الإجراءات الاستراتيجية لعمل العلاقات العامة في مراحل التخطيط لإدارة الأزمات من واقع التراث البحثي.

٢- التعرف على الخصائص المهنية والشخصية لدى مسئولي العلاقات العامة داخل مؤسسات النقل.

٣- تحديد الأدوار والمهام التي تسند لإدارات العلاقات العامة داخل مؤسسات النقل.

٤- رصد الإجراءات التي تتخذها مؤسسات النقل في الاستعداد والتخطيط لإدارة الأزمات.

٥- الكشف عن مدى مشاركة مسئولي العلاقات العامة بالمؤسسات مجال الدراسة في التخطيط لإدارة الأزمات ضمن الإجراءات التي تتخذها هذه المؤسسات لهذا الغرض.

٦- محاولة الكشف عن الأدوار الفعلية التي قامت بها إدارات العلاقات العامة في إدارة الأزمات السابقة التي واجهت مؤسسات النقل من قبل.

٧- محاولة صياغة نموذج يختص بالإجراءات الأساسية والاستراتيجية لعمل مسئولي العلاقات العامة عند التخطيط لإدارة الأزمات سواء في مؤسسات النقل أو المؤسسات المختلفة المعنية بتنظيم العلاقات العامة داخلها.

أهمية الدراسة :

إن تناول أي موضوع بحثي لا بد وأن يعكس مدى الضرورة والأهمية من دراسته سواء على الجانب النظري أو على الجانب التطبيقي من واقع نتائجه وتوصياته.

وإذا كان المؤلف بصدد دراسة موضوع قد يكون حديثا في تطبيقه بالمؤسسات المصرية بصفة عامة، وفي حقل العلاقات العامة على وجه الخصوص، فإن ذلك يبرز مدى الضرورة للبحث في هذا المجال، والتعرف على أسسه وتطوراته، حتى يتم تطبيقه بالمؤسسات المختلفة، والاستفادة من ذلك على مستويين:

الأول : على المستوى النظري :

١- يعد التراث النظري والبحثي محور وأساس التطوير في الواقع العملي بالمؤسسات، باعتبار أن المؤسسات لا تتطور إلا بعد دراسات وأبحاث تسعى لوضع أسس ومبادئ يتم التحقق من فعاليتها بتطبيقها عمليا داخل المؤسسات . والدراسة الراهنة وإن كانت تسعى في أحد أهدافها إلى المسح النظري لدراسات المؤلفين في مجال الأزمات والعلاقات العامة، فإن ذلك قد ينتهي إلى معرفة أوجه اتفاق المؤلفين على الأسس والإجراءات الاستراتيجية اللازمة عند التخطيط للأزمات، ومن ثم محاولة تطوير هذا المجال والانتقال بالعلاقات العامة إلى مفهوم أوسع، يمتد ليشمل التخطيط لإدارة الأزمات وفق خطط واستراتيجيات معدة مسبقا قبل وقوعها، مما قد يسهم في تطوير التراث النظري للعلاقات العامة في إدارة الأزمات.

٢- إن إجراء مسح للنماذج الاتصالية والإدارية في إدارة الأزمات ومعرفة مدي مشاركة العلاقات العامة بها يتيح الفرصة لتقييم تلك النماذج، ورصد نواحي الاتفاق والتطور في المجال، ومن ثم تقديم نموذج مقترح يشمل أسس العلاقات العامة في إدارة الأزمات المختلفة.

٣- يأخذ أهميته من حداثة تطبيق مجال إدارة الأزمات داخل بيئة العمل في المؤسسات المصرية، وكونه يساهم في تغطية القصور في الواقع العملي بتلك المؤسسات، بحيث يقدم رؤية لمجال عمل العلاقات العامة في إدارة الأزمات . وهذا يقود إلى المستوى الآخر من أهمية الدراسة.

الثاني : الأهمية على المستوى التطبيقي :

١- قد تلفت نتائج الدراسة أنظار المسئولين إلى إدراك أهمية التخطيط لإدارة الأزمات والاستعداد لها قبل وقوعها، واستشعار أدوار إدارات العلاقات العامة والاستفادة منها عند وقوع الأزمات.

٢- يعد التخطيط لإدارة الأزمات إجهاضا لبعضها قبل تطورها وحدوثها وامتداد تأثيرها، مما يجنب المؤسسات خسائر مادية وبشرية فادحة، سواء في شكل تعويضات، أو نفقات وتكاليف تدفع للمتضررين من الأزمة، أو خسائر في إمكانيات ومعدات المؤسسة . هذا خلاف الهدف الأساسي من التخطيط وهو الإبقاء على صورة

المؤسسة لدى عملائها وجمهورها، والتصدي للشائعات والقضاء عليها عند وقوع الأزمات، وبالتالي الحفاظ على الجمهور والعودة للعمل بجدية وثقة بالنسبة للعاملين والمسئولين.

٣- قد تسهم هذه الدراسة في نشر ثقافة التخطيط لإدارة الأزمات وتفعيل دور العلاقات العامة، مما يعطي الفرصة لتقييم أداء الممارسين لها في حالة الأزمات من جهات خارجية كالإعلاميين والصحفيين والعملاء والمسئولين . وهذا قد يوجد نوعاً من الترويج والانتشار لثقافة العلاقات العامة في هذا المجال، والذي يدفع بدوره المؤسسات إلى تطوير إدارات العلاقات العامة، وصقل مهارات عامليها، ليكون لديهم القدرة الاتصالية والإدارية والإبداعية في إدارة الأزمات.

تساؤلات الدراسة :

من المعروف والثابت علميا وتطبيقيا أن تساؤلات الدراسة تحاكي أهداف وموضوع الدراسة، وأنها بأكملها تسعى إلى الإجابة على تساؤل رئيسي يمثل مشكلة الدراسة، بحيث تحقق الإجابات على تلك التساؤلات الأهداف التي بنيت عليها الدراسة.

والدراسة الحالية وإن كانت تعني بمحاولة التعرف على الإجراءات الأساسية التي تتبعها المؤسسات وإدارات العلاقات العامة بها في إدارة الأزمات، والتي تكون معدة بصورة مسبقة لوقوع تلك الأزمات، فإن ذلك قد تطلب دراسة بيئة المنظمة الداخلية لعمل العلاقات العامة، تطبيقا على مؤسسات النقل.

هنا يمكن للباحث أن يحدد فيما يلي التساؤلات التي تحاول الدراسة الإجابة عنها :

١- ما الخصائص المهنية والشخصية لدى مسئولي العلاقات العامة في مؤسسات النقل؟

٢- ما الأدوار الرسمية لإدارات العلاقات العامة داخل مؤسسات النقل ؟

٣- ما الإجراءات المتبعة في التخطيط لإدارة الأزمات بمؤسسات النقل ومدى استعدادها لمواجهة الأزمات بتوفير المتطلبات المادية والبشرية اللازمة ؟

٤- ما مدى مشاركة إدارات العلاقات العامة في إجراءات الاستعداد والتخطيط لإدارة الأزمات وفق خطط مكتوبة لاتصالات الأزمة والاعتناء بها تنظيميا ومهنيا داخل مؤسسات النقل؟

٥- ما الأدوار الفعلية التي شاركت بها إدارات العلاقات العامة في إدارة الأزمات التي تعرضت لها مؤسسات النقل من قبل ؟

٦- ما الإجراءات الأساسية لمحور عمل العلاقات العامة في مرحلة ما قبل وقوع الأزمة ؟

٧- ما الإجراءات الأساسية لمحور عمل العلاقات العامة في مرحلة حدوث الأزمة والتعامل معها ؟

٨- ما الإجراءات الأساسية لمحور عمل العلاقات العامة في مرحلة ما بعد وقوع الأزمات؟

مفاهيم الدراسة :

يعد تحديد المفاهيم ركنا أساسيا ضمن الإجراءات المنهجية للدراسة، لكونها توضح الأهداف التي يرمي المؤلف إلى تحقيقها، وما يقصده من دراسته، بحيث يتم تحديد الإطار الذي تسير فيه الدراسة وما تسعى إلى تحقيقه . وهنا حاول المؤلف تحديد المفاهيم الأساسية بموضوع الدراسة، والتي يتبعها عدد من المفاهيم الأخرى يتم توضيحها في مواضعها بالدراسة، وقد تركزت المفاهيم الأساسية بالدراسة في العلاقات العامة، الاستراتيجية، النموذج، الأزمة، إدارة الأزمة، اتصالات الأزمة، اتصالات المخاطر، وهي كما يلي :

(١) العلاقات العامة Public Relations :

إن مصطلح العلاقات العامة من أكثر المصطلحات رواجا وانتشارا بين الأوساط والتخصصات المختلفة، لتعدد استخدامه ما بين الممارسين والنظريين، مما أوجد العديد من التعريفات التي تناولته، والتي يحاول فيها المؤلفون تطويع هذا المفهوم للمجال الذي يدرسون فيه في إطار التخصص العلمي الدقيق، وينظرون إليه على أنه يفتقد لمجال تخصصهم . فعلى سبيل المثال هناك من يرى أن تعريف العلاقات العامة يفتقد إلى عدة عناصر أساسية أهمها أنه لا يدرس اتصالات الأزمة ودور العلاقات العامة **(Hutton, 1999: 203)**.

وتعد إشكالية المفهوم ما بين الممارسة و النظرية من أكثر المعوقات أمام تطوره؛ حيث أن المؤلفين يتناولون المفهوم من الجانب النظري دون الإنشغال بمحاولة تطبيقه أو تقديم مفهوم من قبل الممارسين للعلاقات العامة، وهنا فقد أكدت الأبحاث المعنية بهذا

الـشأن أن مفاهيم وتعريفات العلاقات العامة قد تعددت واختلفت فيما بينها، ولم تتفق مـن النواحـي النظرية والتطبيقية في المؤسسات لتحقيق الهدف منها (البادي، ١٩٩١: ٢٦٨، **Hutton, 1999: 199**).

وهـذا قـد دفـع بالأبحـاث المـتطلعة في مجـال العلاقات العامة إلى تقديم التعريفات الشاملة والمختصرة والبسيطة، والتي تهتم بمضمون وجوهر عمل العلاقات العامة، وتمثل ذلك في عدة دراسات مسحية لمجموعة من المؤلفين تركزت أبحاثهم في محاولة الوصول إلى مفهـوم مـشترك، واستقروا على تقديم تعريفات محددة وشاملة للعلاقات العامة، يقدمها المؤلف من خلال اتجاهين في مضمون التعريف يمثلان وجهة نظر المؤلفين في كل منهما:

الاتجـاه الأول : وينظـر إلى العلاقـات العامـة على أنها تتجه نحو بناء العلاقات مع الجمـاهير الاسـتراتيجية للمـنظمة، حـيث اهـتمت دراسـة مـسحيه لمفاهـيم وتعريفات العلاقـات العامة - قدمها "هوتون" **Hutton** - باقتراح تعريف يجمع بين التعريفات المخـتلفة الـتي وضعها المؤلفون والممارسون، واستقرت على أن العلاقات العامة تعني- لـدى هوتون - "إدارة العلاقات الاستراتيجية" **Managing Strategic Relationships** **(1999: 199- 214)**

وقـد أكدت دراسة لاحقة لـ " باركر" **Parker** (٢٠٠٣) على هذا المفهوم واعتبرته المفهوم الرائج والمنتشر بين المؤلفين والممارسين في مجال العلاقات العامة الحديثة، وقدمت الدراسـة وجهة النظر في ذلك من حيث أن أساس وجوهر عمل العلاقات العامة يتمثل في إدارة العلاقـات ما بين المؤسسة وجماهيرها الأساسية، والعمل على دعم وتوثيق تلك العلاقـات بـرؤى اسـتراتيجية مخطط لها، وهو ما يعني إدارة تلك العلاقات بهدف تـ نيق صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة.

الاتجـاه الثانـي : ويعـرف العلاقـات العامـة علـى أنهـا تعـني "إدارة الاتـصال" **Communication Management** مـن خـلال أن مـسئولي العلاقات العامة يتولون الإجـراءات الاتصالية الفعالة والمستمرة ما بين المنظمة والجماهير الداخلية والخارجية لها **(Vercic, 2001: 379)**. وبالتالـي فهـذا التعـريف يـبرز الوظـيفة الاتصالية للعلاقات العامة، ويعطي ممارسيها الحق في إدارة تلك الاتصالات في مختلف الأنشطة والبرامج التي تنفذ من جانبهم، سواء في إعداد خطط الاتصالات، ثم تنفيذها، وحتى تقييمها ومتابعتها.

وإن كان المؤلفون في كلا الاتجاهين يتناولون المفهوم من زوايا واتجاهات يشتمل عليها مضمون استراتيجية عمل العلاقات العامة، إلا أنه يلاحظ في كلا الاتجاهين أنهما يكملان بعضهما البعض - وإن كان تعريف "إدارة العلاقات الاستراتيجية" أشمل وأعم - على اعتبار أن عملية الاتصال تعد عملية اجتماعية لازمة وأساسية عند إدارة العلاقات، وأن إدارة العلاقات تتسع لتشمل علاقة المؤسسة بجماهيرها الداخلية والخارجية، واتخاذ كافة الوسائل والسبل بما فيها الجوانب الاتصالية لكسب ثقة الجماهير، وبالتالي بناء وإقامة وإدارة العلاقات الاستراتيجية معها من قبل ممارسي العلاقات العامة. لذا يرى المؤلف أن العلاقات العامة تعني "إدارة الاتصالات الفعالة والمستمرة مع فئات الجمهور المتعددة، لإقامة وبناء علاقات استراتيجية قوية، تحقق صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة تكون دافعاً لتحقيق أهدافها، ومساندة لها وقت الشدة والأزمات" .

ومع تعدد الاتجاهات النظرية لدى المؤلفين فقد برز الاتجاه نحو وضع تعريف للعلاقات العامة من قبل الممارسين لها، إلا أن ذلك يتوقف على عدة اعتبارات لعل أهمها فكر وثقافة ممارس العلاقات العامة، ومدى تطلعه للتطوير والتحديث في مجال عمله - وهو ما يمثل القدرات الذاتية لدى ممارس العلاقات العامة - بجانب ذلك فإن الجوانب التنظيمية لها دور فعال كثقافة المنظمة ورؤيتها في التطوير وموقفها من وظيفة العلاقات العامة وما يسند لها من مسئوليات وأدوار، فضلا عن ثقافة المنظمة الاتصالية ومدى حرصها على الاتصال بالجمهور وإقامة العلاقات معه .

وفيما يخص المفهوم الإجرائي للعلاقات العامة بالدراسة داخل المؤسسات - مجتمع البحث - فإنها تعني تنظيميا "الإدارة التي يسند للعاملين بها عدة مهام ومسئوليات تختلف باختلاف المؤسسات وثقافتها في هذا الشأن، ويتولى مسئولية تلك الإدارة مدير للعلاقات العامة تسند له عدة صلاحيات تساعده في أداء واجباته وأدواره داخل وخارج المؤسسة كما أنها تعني - كممارسة- الأدوار والمسئوليات والأنشطة التي يقوم بها العاملون بإدارة العلاقات العامة . وفي مجال إدارة الأزمات بالدراسة فهي تعني الإجراءات والأدوار التي يؤديها مسئولو العلاقات العامة عند إدارة الأزمات والتخطيط لها.

ويتم التطبيق في الدراسة الراهنة على مديري إدارات العلاقات العامة بمؤسسات النقل (البري، والبحري، والجوى) سواء إدارات فرعية أو إدارات عامة، أو إدارات فرعية تتبع الإدارات العامة بالمؤسسات التي تخصص إدارة عامة لهيكل العلاقات العامة بها،

بحيث يستطيع المؤلف الكشف عن الإجراءات والأدوار الفعلية التي يؤديها العاملون بالعلاقات العامة سواء في حالة وجود الأزمات أو في عدم وجودها.

وما يجب توضيحه أن الدراسة الراهنة تتناول إدارة العلاقات العامة على أنها إدارة فرعية تعمل داخل المؤسسة وتتأثر بالسياسات والثقافات السائدة، وأنها تشارك بأدوار عند وقوع الأزمات مع الإدارات الأخرى داخل المؤسسة، ولكي يتحقق ذلك يجب توافر عدة إجراءات ومتطلبات أساسية تساندها في تحقيق تلك الأدوار، بحيث يستطيع المؤلف الوقوف على مراحل عمل العلاقات العامة في مراحل التخطيط لإدارة الأزمات.

(٢) الاستراتيجية Strategy :

الكثير من المؤلفين قد تناولوا كلمة الاستراتيجية، إلا أنهم لم يتفقوا على تعريف محدد لها في كل التخصصات، لاختلاف المجال والنطاق الذي تستخدم فيه . فالاستراتيجية مأخوذة أساسا من التنظيم العسكري، وتعرف بأنها فن استخدام القوة بما يجعلها أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف السياسية (الرهوان، ٢٠٠٣: ٤٨)، كما أنها أكثر استخداماً في إدارة المؤسسات، حيث يعرفها المؤلفون على أنها خطة شاملة على مستوى المنظمة طويلة المدى يتم من خلالها تحديد الأساليب والوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة، كما تتألف من خطط فرعية مرحلية تسهم في تحقيق التكامل بين أجزاء المنظمة (أبو قحف، ١٩٩٧: ٥٤، مصطفى، ١٩٩٩ : ٩٦-٩٧).

وما يود المؤلف التركيز عليه في هذا الشأن هو كيفية تناول المؤلفين والممارسين لمفهوم الاستراتيجية في سياق العلاقات العامة، والتي اتفق عليها المؤلفون في أنها تمثل تبيان أساليب العمل في العلاقات العامة (عجوة، ١٩٨٣: ١٢٧) وسار على هذا النهج فيرن بانكس **Fearn-Banks** وعرفها على أنها طريقة أو أسلوب ومدخل لكيفية التعامل مع مشكلة ما (1996, 13). في حين هناك من اتخذ تلك الأسس التي تمثل الأساليب والإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف العلاقات العامة إلى تطبيقها من إطار التوجه البحثي لديه حيث عرفها باركر **Parker** - طبقا لهذا - بأنها عملية بناء العلاقات الفعالة مع الجمهور، والتي تحتاج لفترة زمنية ممتدة حتى تتحقق الأهداف المرجوة منها (2003: 1 - 17) وبالتالي فهي تتركز في تحديد وتبيان الإجراءات والأساليب التي تحقق أهداف وعمليات العلاقات الاستراتيجية.

ويقصد بالاستراتيجية في الدراسة الراهنة: الإجراءات التي يقوم بها مسئولو العلاقات العامة في مراحل التخطيط لإدارة الأزمات، والمتطلبات الأساسية اللازم تواجدها في مختلف الأوقات، والتي تعد الدعامة الأساسية لنجاح مسئولي العلاقات العامة في إدارة اتصالات الأزمة عند حدوثها، ويكون معد ومخطط لها بصورة مسبقة لحدوث الأزمة، بحيث تمثل العناصر الأساسية في التخطيط، ويتم توضيحها في مجموعة الخطط الفرعية لكل تخصص على حدة، والتي تنفذ خطوة بخطوة عند وقوع الأزمات.

(٣) النموذج Model :

استخدمت النماذج في دراسات عديدة من العلوم الاجتماعية والإنسانية، واختلفت مواضع استخدامها وتناولها من جانب المؤلفين في كل تخصص . فالدراسات الاجتماعية مثلا تستخدم النموذج بديلا عن النظرية أحيانا، وتقدم عدة معان للنموذج **The Model** مثل النموذج الموجه **The Paradigm**، والنمط المثالي **The Ideal Type**، والتي تتقارب وتتشابه من حيث أنها تحاكي نمطاً من أنماط السلوك الاجتماعي والعلاقات الواقعية في الحياة العامة (علام، ١٩٩٧: ١٦١ - ١٦٥).

وكان لتأثير علم الاجتماع ظهور الاهتمام بدراسة العلاقات الاجتماعية بين وسائل الإعلام والمجتمع، وهو ما ظهر في أن معظم الدراسات الإعلامية في مصر قد اعتمدت بدرجة أو بأخرى على النموذج الإرشادي الوظيفي في علم الاجتماع، والنموذج الإرشادي الإدراكي في علم النفس . ولذلك فالاتجاهات الحديثة في البحوث الإعلامية تدعو إلى تطوير النماذج والتكامل بين العلوم المختلفة وتأليف مفاهيم نظرية، إلى جانب إمكانية تبني أو صياغة نموذج إرشادي من النماذج السائدة في العلوم الاجتماعية والاستفادة منها وتوظيفها بطريقة منطقية في عملية وصف وتحليل الموضوعات المختلفة للظواهر الإعلامية، وبالتالي فالنموذج الإرشادي **Paradigm** هو إطار فكري يمكن استخدامه لتحليل النظريات والطرق البحثية السائدة في مجالات الإعلام المختلفة، وبالتحديد تلك التي ترتبط بموضوع الدراسة وإشكاليتها (شومان، ١٩٩٨: ٧ - ٢٠).

أما في مجال الدراسة الراهنة، فإن استخدام النماذج في العلاقات العامة وإدارة الأزمات لا ينطلق من المعنى السابق في الدراسات الاجتماعية - والذي يحاكي النموذج بالنظرية - وذلك لحداثة الموضوع وعدم اكتمال أسسه النظرية والتطبيقية في المؤسسات المصرية، إلى جانب أن تلك المؤسسات لا تعطي الاهتمام لمسئولي العلاقات العامة في

إدارة الأزمات، مما يشكل صعوبة لصياغة نموذج من واقع أدوارهم، والبديل لذلك يتمثل في المسح النظري للدراسات التي عنيت بتقديم نماذج مقترحة، علما بأنها مطبقة على مؤسسات تولي اهتمامها بالعلاقات العامة وخاصة المؤسسات الأمريكية . وهذا لا يعني إغفال الأدوار التي يتم رصدها في مؤسسات الدراسة عند إدارة الأزمات والتطبيق في مجتمع البحث.

وتأسيسا على هذا فإن المؤلف يتناول النموذج **Model** في ضوء الدراسات التي اهتمت بتقديم نماذج للعلاقات العامة في إدارة الأزمات، حيث قدمه أغلب المؤلفين على أنه يتكون من مجموعة إجراءات توضح عمل العلاقات العامة في إدارة الأزمات، بحيث تمثل عناصر وأسس استراتيجية مخطط لها وجاهزة ليتم تنفيذها بوقوع الأزمة، كما أن النموذج قد يشمل مرحلة واحدة من مراحل إدارة الأزمة، أو كافة المراحل * وبالتالي فإن أغلب المؤلفين قد تناولوه بمعنى الاستراتيجية والتي تمثل العناصر الأساسية في التخطيط لإدارة الأزمات كما قدمها المؤلف في موضع سابق.

(٤) الأزمة Crisis :

الأزمة من أكثر الكلمات تداولا في مختلف الأنظمة والتخصصات فقد عانت تلك الكلمة من كثرة الاستخدام حتى يتصور البعض أن صياغة مفهوم وتعريف لهذا المعنى يعد شيئا تقليديا لا يضيف شيئا . وإذا كانت الدراسة الراهنة تسعى إلى تحديد العناصر والأسس الاستراتيجية في التخطيط لإدارة الأزمات ولدى مسئولي العلاقات العامة تحديدا، فإن ذلك يستدعي الوقوف على عدة جوانب تتعلق بماهية الأزمة والمعنى الذي تقصده الدراسة، والذي يتركز في مجال محدد هو إدارة الأزمات، ودراسته وفق الأسلوب العلمي، وكونه فكرا ومجالا حديثا ينمو داخل المؤسسات تحت هذا المسمى، بحيث أنه يتناول مفهوم الأزمة وفق عدة زوايا وابعاد ركز عليها المؤلفون كل في مجال تخصصه، ثم اتفقوا على عدة خصائص تحدد طبيعة الأزمة واختلافها عن الأحداث المعتادة بالمؤسسة، مما يتطلب دراسة التعريفات الأكثر رواجاً في التخصصات المختلفة وفي مجال العلاقات العامة على وجه الخصوص.

ومطالعة التعريفات في التخصصات المختلفة تبين أن أغلبها يركز على جانب الأضرار والسلبيات الناجمة عن الأزمة سواء في توقع حدوثها أو فجائيتها . كما أن

* يتم توضيح تلك الجوانب في الفصل الخاص بالنماذج

المؤلفين قد تناولوا الأزمة من عدة جوانب ولكنهم ركزوا أكثر على الجانب المتعلق بتخصص كل منهم، ويقدمها المؤلف فيما يلي :

- قدمت دراسة تتبع موسوعة المجالس القومية المتخصصة تعريفا للأزمة من الناحية الاجتماعية على أنها خلل وعدم توازن في عناصر النظام الاجتماعي، وقدمت الدراسة هذا الخلل في وجود حالات من التوتر، والقلق، والشعور بالعجز لدى الأفراد، وعدم القدرة على إقامة علاقات إنسانية واجتماعية، وظهور قيم ومعايير أخلاقية مغايرة للثقافة السائدة (٢٠٠١ : ٧٣٧ - ٧٤٠).

- وفي التخصصات الإدارية والتنظيمية قدم المؤلفون تعريفات عديدة للأزمة واستقر أغلبهم على أنها تعني نوعا من التوتر والحيرة لدى المسئولين داخل المؤسسة، وركزوا كذلك على تأثير الأزمة في الجوانب الإدارية، وأداء العاملين، وكيان المؤسسة ككل، كما أنها تؤثر على علاقة المؤسسة بالجمهور، والأهداف التي بنيت عليها، بل وقد تؤثر على استمرارية المؤسسة وبقائها (**Fink, 1986 : 15-16** والحملاوي، ١٩٩٣ : ١٧ والهواري، ١٩٩٨ : ٤، **Sumudde, 2001 : 34-36**) .

- أما الأزمة في المجالات الاقتصادية، فإنها قد تكون متقاربة إلى الجوانب التنظيمية والإدارية، باعتبار أن الخلل في تلك الجوانب يؤثر على النواحي المالية والاقتصادية للمؤسسة، وهو ما دفع بالمؤلفين إلى تعريف الأزمة بأنها الحدث الذي يؤثر بشدة على قدرة المؤسسة المالية ومواصلة نشاطها، مما يؤثر على علاقتها بالجمهور والعملاء، وكذلك مستوى التأثير على العاملين والنواحي المادية المتعلقة بهم (**Barton, 1993: 3, Reid Group, 2000 : 2**).

- والأزمة على المستوى السياسي والقومي لم تسلم من اهتمام السياسيين والمؤلفين، حيث تناولوها على أنها ترتبط بما يحدث بين الدول، وأجهزة صنع القرار القومي، كما تتعلق بمظاهر الصراع الدولي، والنزاع بين الحكومات والدول، وترتبط أيضا بعنصر التهديد للمصالح الدولية والأمن القومي للدول (رسلان، ٢٠٠٣ : ١٦-٢٠).

- أيضا فإن مشاركة مسئولي الاتصال والعلاقات العامة والإعلاميين في إدارة الأزمات جعلت المؤلفين يقدمون عدة تعريفات للأزمة تتعلق بالجانب الاتصالي . والمتأمل في تلك التعريفات يرى أن أغلبها يقدم الأزمة تحت مظلة التأثيرات الإدارية والتنظيمية، إلا أن المؤلفين قد أضافوا إليها موقف وسائل الإعلام من الأزمة، والأضرار المتعلقة بالصورة الذهنية للمؤسسة وعلاقتها بالجمهور، وخاصة المؤلفين في مجال

العلاقات العامة. فهناك من ربط بين موقف وسائل الإعلام السلبي من المؤسسة والأزمة عند حدوثها، وبين الأضرار التي تلحق بالصورة الذهنية للمؤسسة لدى الجمهور، كما تناولوها أيضا على أنها حدث طارئ يجعل المؤسسة في موقف انتقادي من وسائل الإعلام والجمهور والعملاء (Black, 1995 : 159, Bland, 1998 : 5) . ويضيف بلاند **Bland** في موضع آخر من مؤلفه بأن الأزمة تحدث في حالة افتقاد المؤسسة لجانب التخطيط لها، وقدمها على أنها تتطلب نوعا خاصا عن الأنماط الدارجة في التخطيط **(1998: 144)**.

في ضوء ما سبق فإن أغلب التعريفات قد اتفقت على أن الأزمة يخلفها خسائر وأضرار عديدة، لعل أكثرها خطورة يتمثل في اهتزاز الصورة الذهنية للمؤسسة عند الجمهور، وهنا يمكن القول بأن هذا الجانب قد يكون دافعا لتطوير الإجراءات الاتصالية مع الجمهور، والتخطيط لإدارة الاتصالات وفق مبادئ وأسس استراتيجية تمتد لتستخدم في إدارة الأزمات، ويتم إسنادها إلى الإدارة المعنية تنظيميا ومهنيا بتلك الاتصالات وهي "إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة".

وبشيء أكثر تحديداً اتجهت الأنظار نحو التعريفات الإجرائية للأزمات وما يرتبط بها من مفاهيم أخرى كالكارثة، والحادثة، والطارئ وغيرها. ويعد التقرير السنوي عن الكوارث في العالم أول من قدم تلك التعريفات، حيث عرف المفاهيم السابقة من الأزمة والكارثة على أنها حدث يقع لأسباب بشرية أو طبيعية، مقصودة أو غير مقصودة، وينتج عنها مصرع عشرة أشخاص أو أكثر، أو تضرر وإصابة مائة شخص أو أكثر . في حين أضاف إليه التقرير الأول للأزمات والكوارث في مصر المحروسة الصادر في عام ١٩٩٨ . بأن يخلفها خسائر مادية تقدر بمائة ألف جنيه، أو أن يترتب على الحدث اهتمام إعلامي كبير، أو يرتبط بوقائع وصدامات عنف وإرهاب وشغب ناتجة عن أسباب سياسية أو دينية (شومان، ٢٠٠٢ : ١٥ - ١٦).

وهناك من المؤسسات التي تتبنى تعريفا إجرائياً للأزمة وتمارس أدوارها من خلاله - كمؤسسات الطيران على سبيل المثال - والتي قدمت تعريفا للأزمة على أنها "حدث يخرج عن الإطار المعتاد لعمل ونشاط مؤسسات وشركات الطيران، ويصحبه قدر من التهديد والمفاجأة"، كما أنها تسمى في مجال الطيران "بحوادث الطيران"، وفقا لما ورد في تشريعات الطيران المدني، وأن وقوع الحوادث يتسبب في حدوث الأزمات، التي يتم

التخطيط لها تحت مسمى التخطيط والإعداد لإدارة الأزمات وفق سيناريوهات لأزمات محتملة الحدوث، وكل منها يختلف عن الآخر كسقوط طائرة يختلف عن اختطاف طائرة يختلف عن وجود متفجرات على الطائرة (دليل وزارة الطيران المدني في إعداد خطط الأزمات، ٢٠٠٤: ٤-٦).

وعلى مستوى الدراسة الراهنة، فإن المؤلف يتناول الأزمة والمفاهيم الأخرى كالكارثة، والحادثة، والطارئ على أنها جميعا مواقف وأحداث طارئة تواجه المؤسسة وتتطلب اتخاذ عدة إجراءات ومسئوليات إتصالية وإدارية وفنية تختلف على حسب درجة وشدة الحدث، وامتداد تأثيره، ومستوى التحكم، والاستجابة المطلوبة . وأنها كذلك تتميز بأنها أحداث غير معتادة، ومتوقعة في إمكانية حدوثها نتيجة الإطلاع اليومي للأحداث ومجريات الأمور المتعلقة بنشاط المؤسسة، إلا أنها مفاجئة في توقيت وزمن حدوثها.

كما أن المؤلف لا يعني بالكارثة على أنها أحداث طبيعية فقط - كما يذهب البعض - بل إنها قد تنتج من فعل الإنسان والظروف البيئية المحيطة، وهذا يتماشى مع المسميات السائدة خاصة في المضامين والموضوعات الإعلامية والصحفية، والتي تتناول الأحداث المأساوية الطارئة تحت مسمى "الكارثة" مثل كارثة الزلزال، كارثة سقوط الطائرات، كوارث تصادم واحتراق القطارات.

(٥) إدارة الأزمة Crisis Management :

حرصت أغلب المؤلفات في مجال الأزمات على محاولة تقديم تعريف لإدارة الأزمات، حتى كثرت وتعددت جوانبها ومراحلها وأشكالها، وهذا قد يستوجب تحديد هذا المفهوم في الدراسة الراهنة، والمراحل التي تعتمد عليها في دراسة جوانب الموضوع . إلا أن المؤلف سوف يقدم بعض التعريفات من التراث النظري أولا ثم يتطرق إلى التعريف الإجرائي بالدراسة الراهنة.

فهناك من يعرف إدارة الأزمات كوظيفة تتوجه نحو التقليل من حجم الضرر الناتج عن الأزمة ومسبباتها، سواء في إمكانية المؤسسة المادية، أو صورتها الذهنية لدى الجمهور، إلى جانب أنها تمثل القدرة على التحكم في موقف الأزمة **(Caponigro, 2000: 16-17)** وإن كان هذا التعريف يقتصر على مرحلة حدوث الأزمة، إلا أن هناك من يتناولها في

مرحلة سابقة لوقوع الأزمة بأنها شكل من إدارة القضايا (**Heath, 1997: 289**)، وأنها قضية استراتيجية تظهر في أنها من أصعب القضايا في معالجتها، وذلك لتزامنها مع عدة عناصر أهمها ضعف الوقت والتحكم المحدود، والحيرة البالغة (**Burnett, 1998: 476**).

وعلى اعتبار أن أنشطة العلاقات العامة جزء من منظومة إدارة الأزمات فقد عرف جاري كريبس **Kreps** إدارة الأزمات بأنها استخدام العلاقات العامة في التقليل من الأضرار التي تتعرض لها المؤسسة في مواقف الأزمات، والتي تؤثر سلبا على صورة المؤسسة الذهنية وسمعتها لدى الجمهور (**Williams& Olanarian, 1998: 388**).

كما اتجه المؤلفون بمفهوم إدارة الأزمات إلى دراسته من الناحية النظرية والتطبيقية من حيث كونه علما أم فناً، واتخذوه على أن إدارة الأزمات منذ بدايتها وتطبيقها في المؤسسات تعد فنا يعتمد على كفاءة المديرين، ثم تطورت مبادئها وأسسها لتكون علما لدى المؤسسات الأمريكية (**pines, 2000 :15**). وهذا لا يجعل المؤلف يطلق في الدراسة الراهنة على مجال إدارة الأزمات "علماً مستقلاً" بالرغم من كونه فرعا من العلوم الإنسانية، حيث أن منظومة تطبيقه في البيئة المصرية وفق الأسلوب المنظم والشامل ما زالت مفتقدة، وتحتاج إلى تطوير وتحديث وابتكار، فضلا عن عدم توحيد الجهات البحثية والعملية المعنية بهذا المجال .

ويعني المؤلف بمفهوم "إدارة الأزمات" في الدراسة الحالية على أنه مفهوم شامل يعكس رؤية المؤسسة ككل في الإجراءات والأساليب التي تتخذها في التعامل مع الأزمات، بحيث يشارك فيها كافة التخصصات والأنظمة بالمؤسسة بما فيها إدارة العلاقات العامة. كما أن الدراسة تتناول إدارة الأزمات وفق التقسيم الزمني لها وهو (قبل - أثناء - بعد) وقوع الأزمات بحيث تسير عليه الدراسة، ويتم وضع الإجراءات التي تتخذها المؤسسات في المراحل الثلاث لتمثل في مجملها نواحي التخطيط والاستعداد للتعامل مع الأزمات في مراحل إدارتها (قبل، أثناء، بعد) وقوعها.

(٦) اتصالات الأزمة Crisis Communication :

من الأهمية بمكان أن يوضح المؤلف ماهية اتصالات الأزمة حتى لا يحدث خلط ما بين إدارة الأزمة واتصالات الأزمة . حيث تعد الأخيرة جزءا أساسيا من إجراءات إدارة الأزمة، وأن خطة اتصالات الأزمة هي جزء من الخطة الشاملة لإدارة الأزمات، والتي

يتناولها المؤلف بمتن الدراسة في ضوء الإجراءات التي تسند لمسئولي العلاقات العامة عند التخطيط لإدارة الأزمة، وهو ما يتعلق أكثر بالإجراءات الاتصالية مع الجمهور بفئاته المختلفة.

وكما ذكر في موضع سابق أن إدارة الأزمات والتخطيط لها يتم وفق المراحل الزمنية الثلاث لإدارة الأزمة (قبل، أثناء، بعد) وقوعها، وأن التخطيط لإدارة اتصالات الأزمة يعد جزءا من التخطيط لإدارة الأزمات على المستوى المؤسسي ككل، فإن الدراسة هنا تتناول اتصالات الأزمة على أنها الاتصالات التي تجري من قبل مسئولي العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي والخارجي ووسائل الإعلام ضمن المنظومة المتكاملة لإدارة الأزمات، بحيث يتم الإعداد لتلك الاتصالات قبل وقوع الأزمات ثم تنفيذ الاتصالات مع الجمهور بوقوعها إلى أن يتم تقييم الاتصالات بعد مرور الأزمة . أي أن الدراسة تعني باتصالات الأزمة على أنها تتم وفق المراحل الثلاث من إدارة الأزمة (قبل، أثناء، بعد) وقوع الأزمات. وبالتالي فإن الدراسة لا تقتصر على أن الاتصالات تتم عند حدوث الأزمة فقط - كما يذهب البعض - (العربي، ١٩٩٩: ١٢٢) ولكنها تتفق مع الجمهور من المؤلفين الذين عرفوا اتصالات الأزمة بأنها كافة الأنشطة والأدوار الاتصالية التي تتم في المراحل المختلفة من إدارة الأزمة بحيث تبدأ بإعداد خطة لاتصالات الأزمة يتم تنفيذها بوقوع الأزمة ثم تقييمها بعد انتهائها (**Cutlip, Center & Broom, 1994 : 368 - 369, Mallozzi, 1994 : 34,** الحملاوي، ١٩٩٩ : ٢٥، شومان، ٢٠٠٢ : ٧٠).

وهذا يعد شيئا منطقيا ومسايرا للأسلوب العلمي والاستراتيجي في دراسة اتصالات الأزمة، لكون التخطيط لها داخل المؤسسات له طبيعة خاصة، وشكلا منفردا يحتاج إلى إمكانيات وإجراءات تنظيمية ومهنية موجهة بالأساس إلى غرض محدد وهو إدارة الأزمات، ومن ثم فهي معنية بالأخص بهذا المجال، بحيث يتم إتخاذ كافة الإجراءات الاتصالية في المراحل المختلفة لإدارة الأزمات عند التخطيط والاستعداد لها.

(٧) اتصالات المخاطر Risk Communication :

يعد هذا المصطلح من أكثر المصطلحات التصاقا بمجال إدارة اتصالات الأزمة، حتى يظن البعض أنهما مترادفان ويحملان نفس المعنى والمضمون، في حين أن المؤلفين -

خاصة في مجال العلاقات العامة والاتصال - كان لهم وقفة في هذا الشأن، لمحاولة التفرقة بين إدارة المخاطر وإدارة الأزمات والاتصالات التي تجري خلالهما.

فقد قدم المؤلفون عدة تعريفات لاتصالات المخاطر تستدعي ضرورة توضيح معنى الخطر **Risk** أولا، حيث تناوله المؤلفون أمثال "جرونج" **Grung** (١٩٩٢)، "مارا" **Marra** (١٩٩٨) وكذلك "وليمز" و"آولنران" **Williams & Olaniran** في دراستهما عن استخدام مبادئ اتصال المخاطر في إدارة اتصالات الأزمة، من خلال تقديم المخاطر على أنها تعني : المواقف التي تكون مصدر خطر على المؤسسة، وتكون ملحوظة أكثر للجمهور الذي يرتبط بنشاط المؤسسة، ويتم تداركها من خلاله، بجانب التوقع المستمر لتلك الأخطار من جانب المؤسسة **(392 - 390 :1998)**.

وهذا بالطبع يختلف عن الأزمة **Crisis** لأنها وقوع الحدث نفسه بطريقة غير معتادة، ومفاجئة في زمن وتوقيت حدوثها مما يعني أن المخاطر هي مجموعة أحداث سابقة لوقوع الأزمات من حيث أن تجاهل وعدم تدارك تلك المخاطر يجعلها تتمادى في خطورتها لتسبب الأزمات والكوارث، وهذا يستند على إجراء الاتصالات الفعالة مع الجمهور لتدارك تلك الأخطار والتي تسمى اتصالات المخاطر **Risk communications**.

وهناك من يعرف اتصالات المخاطر من حيث دور المؤسسة، على أنها تعني استخدام البرامج الفعالة والأنشطة الاتصالية من تعليم وإخبار الجمهور المستهدف - وخاصة الخارجي - بما تحققه المؤسسة من إنجازات وما تتعرض له من أحداث سواء سلبية أو إيجابية، بحيث يكون الجمهور على دراية وإطلاع بالقضايا التي تحدث بالمؤسسة **(Fearn - Banks, 1996: 13)**. كما عرفها مجلس البحوث القومي **The National Research Council** بأنها "عملية تفاعلية يتم خلالها تبادل المعلومات والآراء بين الأفراد والجماعات والمؤسسات، من خلال توجيه رسائل متعددة عن طبيعة المخاطر، والتي تعبر عن الآراء والأحداث والمهام التي تنجزها المؤسسة أو تتعرض لها، وكذلك الظهور أمام الجمهور بشكل متضامن بين أعضاء المؤسسة في إدارة تلك المخاطر" **(Williams & Olaniran, 1998: 391)**.

كما قدما المؤلفان وليمز وأولنران مبادئ اتصال المخاطر عند إدارة اتصالات الأزمة في خمسة إجراءات أساسية هي **(398 :1998)** :

١- التوقع والإدراك لوجود الأخطار .

٢- استقبال آراء الجمهور وتبادل الحوارات معه ومشاركته في اكتشاف الانتقادات والمخاطر المختلفة.

٣- كسب ثقة الجمهور والاعتماد عليه، وجعله على دراية مستمرة بما يحدث بالمؤسسة.

٤- الاستجابة لما تقدمه وسائل الإعلام من انتقادات وموضوعات عن المؤسسة، والعمل على حلها .

٥- مراعاة جوانب وآثار التطورات التكنولوجية وإمكانية وجود أضرار بيئية وصحية ناجمة عنها.

ويمكن القول أن اتصالات الأزمة أشمل وأعم من اتصالات المخاطر، بل إن الأخيرة تعد مرحلة من مراحل إدارة اتصالات الأزمة، وهي مرحلة ما قبل وقوع الأزمات أو مرحلة إدارة القضايا، والتي تمثل الإجراءات الوقائية في إدارة الأزمات، وذلك بمحاولة حلها قبل تطورها، وهو ما يعني باتصالات المخاطر . كما أن تلك الاتصالات تعد نظرة استراتيجية في إقامة وبناء وإدارة العلاقات القوية مع فئات الجمهور المستهدف للمؤسسة، والتي يكون لها المردود الإيجابي والفعال عند وقوع الأزمات.

وبالتالي فإن المؤلف يخلص إلى أن اتصالات المخاطر هي الاتصالات التي تجريها المؤسسات سواء في حالة وجود أزمات أو في عدم وجودها، من خلال تبادل الآراء واستقبال الشكاوي والمقترحات من الجمهور المرتبط بنشاط المؤسسة أو الوسائل الإعلامية، مع إظهار اهتمام المؤسسة بآراء الجمهور، مما يكون له الأثر في إقامة علاقات وطيدة معه تسمح باكتشاف بوادر الأزمات ومحاولة حلها قبل تطورها، وهي عادة ما تتم من خلال اتصالات العلاقات العامة الإستراتيجية في إدارة العلاقات مع الجمهور.

الإطار النظري للدراسة :

تسعى الدراسة الراهنة إلى المزج بين مدخلين نظريين أساسيين يرتبطان بموضوع الدراسة وما تسعى إلى تحقيقيه، حيث يتمثل المدخل الأول في نموذج " ميرتون " **Merton** عن " المعوقات الوظيفية " **Dysfunctions**، أما المدخل الثاني فيمثل نموذج " جرونج " **Grung** الاتصالي الرابع والذي يعني بالاتصالات ثنائية الاتجاه المتوازنة والمتناسقة مع جماهير المؤسسة **Two-way Symmetric**، ويعرضها المؤلف كما يلي :

١- نموذج المعوقات الوظيفية عند ميرتون:

إذا كانت الوظيفية تنطلق من قضايا محددة تسلم بأن المجتمع يمثل كلاً مؤلفاً من أجزاء مترابطة يؤدي كل منها وظيفة من أجل خدمة أهداف الكل وتحقيق التكامل بين تلك الأجزاء، إلا أن هذا التكامل لا يتم دائما على نحو مثالي، وبالتالي فمن المتوقع أن يشهد النسق بعض الانحرافات والتوترات والضغوط التى تمثل معوقات وظيفية تحول دون أداء وظائفه على النحو المرغوب فيه (الحسيني، ١٩٨٥ : ١٢٢ – ١٢٣)

وعلى هذا فقد عنى روبرت ميرتون **Merton** بدراسة التنظيمات وقدم نموج " المعوقات الوظيفية " **Dysfunctions**، والتى تعني تقصير بعض النظم الاجتماعية عن أداء وظائفها من أجل إشباع الحاجات الاجتماعية وبالتالي فقد أهتم ميرتون **Merton** بدراسة البنية التنظيمية وقدمها على أنها تحمل فى داخلها مثيرات الخلل الوظيفي وأنها أحيانا تؤدي إلى انخفاض الكفاءة التنظيمية (الحسيني ١٩٨٥ : ١٢٢، علام، ١٩٩٤ : ١٥٩ – ١٦٣)

وهنا فالدراسة الراهنة تنطلق من مقولة رئيسية لميرتون **Merton** هي :

" أن جمود اللوائح والنظام الإداري السائد وعدم مرونته بين الفعل والاستجابة يؤدى الى نتائج غير رشيدة فى السلوك التنظيمي "، ويعني هنا بأن البيروقراطية وجمود اللوائح وعدم التطوير والتحديث يؤدي الى الانخفاض فى مستوى الإبداع والتفكير لدى العاملين وبالتالي الجمود الفكري والتطويري لديهم .

وهذا النموذج يوجه الدراسة الحالية من خلال أنها تسعى فى أحد أهدافها إلى دراسة البنية التنظيمية لمؤسسات الدراسة من قطاعات النقل ومعرفة مدى انعكاس خصائصها على إدارة العلاقات العامة بها، والأدوار التى تسند لممارسيها سواء بتجميد تلك الأدوار أو بتطويرها على حسب النظام الإداري السائد داخل مؤسسات النقل .

٢- النموذج الاتصالي ثنائي الاتجاه المتوازن والمتناسق لجرونج وروبير عن الاتصالات مع الجمهور :

تؤسس اتصالات جرونج وروبير **Grung&Rupper** على أنواع ممارسات العلاقات العامة من خلال الأنشطة التى تقوم بها والكيفية التى يتم بها الاتصال بالجمهور،و أطلقا على تلك الممارسات اسم " النماذج " **Models**، والتى تتمثل فى أربعة نماذج اتصالية : نموذج الذيوع والانتشار من خلال الصحافة، نموذج إعلام وأخبار

الجمهور، النموذج ثنائي الاتجاه غير المتناسق، والنموذج ثنائي الاتجاه المتوازن والمتناسق **(Grung&Rupper, 1992)** *

وبالنظر إلى موضوع الدراسة وأهدافها الأساسية فإن أكثر النماذج ملاءمة يتمثل فى النموذج الرابع لجرونج "الاتصالات ثنائية الاتجاه المتوازنة والمتناسقة" وذلك لاعتماده على علة قضايا تؤكد أهمية الإجراءات الاتصالية بالجمهور عند وقوع الأزمات ومنها :

أ – يسعى النموذج الى التفاعل والتقارب ما بين المؤسسة والجمهور وإتاحة الفرصة لتبادل الآراء والحوارات والمقترحات فيما يخص أنشطة المؤسسة وإتجاهات الجمهور نحوها وذلك عبر قنوات اتصالية تكون حلقة الوصل بين المؤسسة والجمهور، وهو ما يدفع بالمؤسسة إلى تبني ثقافة اتصالية بهذا الجمهور مع تأهيل وتطوير ممارسات العلاقات العامة فى هذا الشأن .

ب – يؤكد على أهمية خبرة الممارسين للعلاقات العامة عند مزاولة الاتصال بالجمهور، ويرجع كفاءة الاتصال إلى تلك الخبرة بجانب اهتمام ووعى الإدارة العليا بتطبيق الاتصالات ومزاولتها مع الجمهور

ج – هذا الاهتمام من جانب المؤسسة ـ سواء الإدارة العليا او الممارسين للعلاقات العامة ـ يعطى الفرصة للجمهور فى فهم توجهات وأهداف المؤسسة هذا من جانب، ويعطي الفرصة للمؤسسة لمعرفة احتياجات ومتطلبات الجمهور والوسائل المناسبة فى تحقيق رغباته وكسب ثقته وتأييده من جانب أخر .

وما يدعم من رؤية جرونج وروبير **Grung&Rupper** (١٩٩٢) عن الاتصالات بالجمهور ما قدماه من دراسة لنماذج اتصالات الأزمة والتي خلصت إلى أنها تركز على الرؤية الاستراتيجية فى عمل العلاقات العامة بحيث يتم التخطيط لأنشطتها بطريقة استراتيجية تساعدها فى إدارة اتصالات الأزمة **(Fearn-Banks,1996 :14-15)**

لذا فيمكن للباحث أن يستخلص عدد من القضايا التى توجه الدراسة الحالية ويتم تفسير النتائج فى ضوئها ومنها :

١- إدارة العلاقات العامة تعد نسقا فرعيا داخل مؤسسات النقل ومن ثم فإنها تتأثر بالسياسات والثقافات السائدة .

---

* **انظر نماذج جرونج وروبير فى الفصل الثالث .**

٢- المناخ التنظيمي وطبيعة النظام الإداري السائد ينعكس على كفاءة وأدوار الممارسين للعلاقات العامة داخل المؤسسات وخارجها سواء فى حالة وجود الأزمات أو فى عدم وجودها .

٣- الأزمة تمثل تهديدا للمؤسسة وتعوقها عن تحقيق أهدافها ومن ثم جاءت الضرورة والأهمية للتخطيط المسبق للأزمات برؤى استراتيجية واتخاذ التدابير اللازمة لمواجهة الأزمات المستقبلية .

٤- تتوقف كفاءة الاتصالات على إدراك الإدارة العليا لمدى أهمية إجرائها والتي تظهر في شكل تبادل للآراء والمقترحات والحوارات مع الجمهور مع تقديم أدوار اتصالية ترتبط بالتفاعل مع الجمهور وتحقق من أهداف المؤسسة .

٥- بمجرد وقوع الأزمات فان أكثر الإجراءات ضرورة فى التطبيق تتمثل فى الإجراءات الإتصالية بالجمهور الداخلي والخارجي وهو ما يعني بأهمية الاستعداد قبل حدوث الأزمات من خلال تصميم استراتيجية اتصالية يتولاها ممارسو العلاقات العامة.

مجتمع الدراسة :

قام المؤلف باختيار قطاع من أكثر قطاعات المجتمع أهمية في البيئة المصرية، وهو قطاع النقل والمواصلات (البري، والبحري، والجوي) . لكونه يعد من أكثر القطاعات عرضة للأزمات والأحداث الطارئة ومن ثم وجب عليه أن يخطط ويستعد لتلك المتغيرات.

وعلى اعتبار أن اتخاذ قرارات تعني بالتخطيط لإدارة الأزمات حسب البيئة التشريعية المصرية تأتي أولا على المستوى المركزي في التخطيط وإصدار القرارات ومتابعة تنفيذها، فإن المؤلف قد اتجه إلى اختيار المؤسسات المركزية والأم في قطاعات النقل، بحيث أن كل مؤسسة من تلك المؤسسات يتبعها عدد من الشركات تعمل تحت لوائحها وسياساتها، وبالتالي يستطيع المؤلف أن يغطي مؤسسات النقل ويقدم رؤية لجوانب الدراسة بتلك المؤسسات . وهذا يعد منطقيا بعد انفصال وزارة الطيران المدني عن وزارة النقل وصدور القرار الجمهوري بتنظيمها ١١ وتحول أغلب مؤسساتها إلى

* قرار رئيس الجمهورية رقم ٥٦ لسنة ٢٠٠٢ الصادر في مارس ٢٠٠٢ بشأن تشكيل وتنظيم وزارة الطيران المدني .

شركات قابضة، وبالتالي فهناك مؤسسات تابعة لوزارة النقل وتتمثل في النقل البري والبحري، وأخرى تابعة لوزارة الطيران المدني. إلا أن المؤلف قد حرص على دراسة تلك المؤسسات من منظور إدارة الأزمات، الذي يقدم نوعين من المؤسسات أولهما المؤسسات التي تتعامل مع الأزمات وفق الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات والاستعداد بخطط مكتوبة قبل حدوث الأزمات، والآخر يعني بالمؤسسات التي تتعامل بالأسلوب التقليدي والمعتاد لديها دون التخطيط المسبق لإدارة الأزمات وتطوير هذا المجال بداخلها.

ووفقا لما سبق فقد استقر المؤلف على اختيار (١٤) مؤسسة من النقل البري والبحري والجوي تم اختيارها بطريقة عمدية للمؤسسات المركزية فى الإدارة والتخطيط بمؤسسات النقل المختلفة، منها (١٠) مؤسسات بالنقل البرى والبحري يعملون تحت إشراف وزارة النقل، مع العلم بأن هناك مؤسسات تتناول النشاط البري والبحري سويا في تنظيم واحد، ويستثنى من تلك المؤسسات هيئة النقل العام التابعة لمحافظة القاهرة. وعلى الجانب الآخر فقد تم اختيار (٤) مؤسسات من قطاع النقل الجوي تعمل تحت إشراف وتبعية وزارة الطيران المدني، وتلك المؤسسات (حالات الدراسة) كالآتي :

مؤسسات النقل البري والبحري وتشمل:

(ديوان عام وزارة النقل، الهيئة القومية لسكك حديد مصر، جهاز تشغيل وصيانة وإدارة مترو الأنفاق، الهيئة العامة لتخطيط مشروعات النقل، الهيئة العامة للنقل النهري، شركة الاتحاد العربي للنقل البري والبحري، الشركة القابضة للنقل البري، الشركة القابضة للنقل البحري، الشركة القابضة للطرق والكباري والنقل البري والبحري، هيئة النقل العام بالقاهرة الكبرى).

أما مجال الدراسة من مؤسسات الطيران فتشمل:

(ديوان عام وزارة الطيران المدني، الشركة القابضة لمصر للطيران، الشركة القابضة للمطارات والملاحة الجوية، شركة ميناء القاهرة الجوي).

يرجع اختيار قطاع النقل والمواصلات إلى أهمية المكانة التي يشغلها داخل البيئة المصرية وخارجها، وارتباطه بالأنشطة والقطاعات الأخرى بالدولة كالسياحة والاقتصاد، والاستثمار وغيرها من مختلف القطاعات، لذا فإن أي خلل أو تأثير على أحد روافده فإنه

يؤثر على باقي القطاعات بالدولة . خلافا لهذا فإن قطاع النقل يعد من القطاعات الأولى بالمجتمع التي يرتادها كل فئات المجتمع من المواطنين، وبالتالي فإنه بحاجة إلى تطوير الإجراءات الإتصالية مع تلك الفئات الجماهيرية، وتطوير الإدارة المعنية بتلك الاتصالات وهي إدارة العلاقات العامة، مما تطلب دراسة تلك الجوانب بمؤسسات النقل ومعرفة مدى اهتمامها بالعلاقات العامة.

بجانب ذلك فإن التركيز على مؤسسات الطيران يأتي من ضوء أنها تعمل في ظل بيئة تشريعية تمثل القواعد القياسية والتشريعات والمنظمات الدولية في تأمين وسلامة حركة الطيران المدني، والتي تؤكد في مجملها على أهمية استراتيجية الاتصالات عند التخطيط لإدارة الأزمات، لذا فسوف تتطرق الدراسة إلى رصد مدى استفادة مؤسسات الطيران المصرية من تلك التشريعات والمنظمات في نواحي التخطيط لإدارة الأزمات، وجعل ممارسات العلاقات العامة ركناً أساسيا في هذا الاتجاه.

واختيار تلك المؤسسات ـ مجتمع البحث ـ تحديدا يرجع إلى أنها تمثل المؤسسات الأم والمركزية في التخطيط، حيث تم اختيارها بطريقة عمدية لكونها المؤسسات المعنية بإصدار القرارات ومتابعة تنفيذها للمؤسسات التي تتبعها وتعمل تحت إشرافها، وهو ما يتناسب مع مجال حديث في التطبيق كمجال إدارة الأزمات، ومن ثم فان الدراسة الراهنة تحاول تقديم رؤية لجوانب التخطيط لإدارة الأزمات فى قطاعات النقل المختلفة من خلال دراسة تلك المؤسسات المركزية .

نوع الدراسة ومنهجيتها:

تعد الدراسة الراهنة من " الدراسات الوصفية التحليلية " التي تسعى إلى تصوير الوقائع والحقائق الجارية، كما تقوم بوصف ورصد حالة ظاهرة معينة قد تكون مؤسسة، أو نشاط إنساني أو خصائص مادية أو معنوية لأفراد، أو حتى نمط من أنماط التفاعل بين البشر (نعيم، ١٩٨٦ : ١١٩، عبد الحميد، ٢٠٠٠ : ١٥٩).

وعلى هذا فإن الدراسة تهتم بجمع المعلومات من مجتمع البحث، و تعتمد على "الأسلوب المسحي" الذي يعد أسلوباً فعالا في جمع المعلومات من مصادرها الأولية، وعرضها في صورة يمكن الاستفادة منها في بناء قاعدة معرفية أو تحقيق فروض وتساؤلات الدراسة (عبد الحميد، ٢٠٠٠ : ١٦٠). والمؤلف هنا يسعى إلى جمع معلومات دقيقة عن

الحالات موضع الدراسة من خلال الاستعانة بأدوات بحثية تهدف في مجملها إلى تقديم صورة كلية وشاملة وواضحة عن محاور الدراسة التي تدور حول إجراءات ومتطلبات التخطيط لإدارة الأزمات من جانب المؤسسات والعلاقات العامة بها وفق خطط واستراتيجيات معدة مسبقا لإدارة الأزمات قبل وقوعها.

ولكي يتم التعرف على ممارسات وأدوار مسئولي العلاقات العامة عند التخطيط لإدارة الأزمات فقد تم دراستها في إطار التخطيط الشامل للمؤسسات، على اعتبار أن العلاقات العامة نظام فرعي يعمل داخل المؤسسة ككل، وأن ممارسيها يخضعون لسياستها وثقافتها في التخطيط بحيث أن كل مؤسسة تمثل وحدة التحليل الأساسية، ويتم رصد وتحليل إجراءات التخطيط لإدارة الأزمات بها ومدى مشاركة إدارة العلاقات العامة في تلك الإجراءات .

وقد استعان المؤلف في جمع البيانات بالأدوات البحثية التالية :

١- المقابلات الحرة : وأجراها المؤلف مع شخصيات مسئولة من مستويات إدارية مختلفة، وكانت المقابلات مع مديري العلاقات العامة ركناً أساسياً بها، بجانب مديري مراكز إدارة الأزمات بالمؤسسات المعنية بهذا المجال، كما تنوعت المقابلات ما بين نواب ورؤساء الهيئات والشركات ومسئولي الأمن الصناعي وغيرهم من المسئولين الذين قد يساهمون في توفير المعلومات والبيانات لاستكمال محاور الموضوع، والتي تركزت فى قضايا التعرف على الإجراءات التي تتخذها مؤسسات النقل في التخطيط لإدارة الأزمات ومدى مشاركة مسئولي العلاقات العامة بها، كما أن المقابلات قد تكررت لأكثر من ثلاث مرات مع كل مسئول خاصة مديري مراكز إدارة الأزمات بمؤسسات الطيران لكونها المعنية بمجال التخطيط لهذا المجال. وقد بدأت فى أول فبراير ٢٠٠٤ واستمرت حتى نهاية ديسمبر ٢٠٠٤ .

٢- تحليل مضمون الوثائق والاستراتيجيات والخطط الموجودة بالمؤسسات المعنية بمجال إدارة الأزمات تحليلاً كيفياً : بحيث يتم تحليلها في ضوء محتوياتها والإجراءات التي تتبعها المؤسسات في إدارة الأزمات من خلال تلك الخطط والاستراتيجيات، بجانب معرفة مدى وجود أدوار محددة لمسئولي العلاقات العامة بها، وكذلك الإجراءات الاتصالية بالجمهور الداخلي والخارجي .

٣- رؤيـة المؤلـف وملاحظته لمجتمع الدراسة وما به من إمكانيات فعلية لإدارة الأزمات : وهـي من الأدوات الفعالة في مثل تلك الدراسات، لكونها تسعى إلى الكشف عن إجـراءات التخطـيط لإدارة الأزمـات، فـضلا عـن أنها أداة للتحقق من مدى صدق المـبحوثين، والوثائـق الموجـودة . وهـو مـا ظهـر عـند إجراء التجربة العملية بمطار القاهـرة الجوي حيث أتيح للباحث المشاركة الفعلية في إدارة الأزمة، وتسجيله على الواقـع كـل مـا اتخـذ في إدارة التجـربة، بجانـب الإطلاع على مراكز إدارة الأزمات وتجهيزاتها وأعضاء الفريق.

٤- المقـابلات المقنـنة باسـتخدام دليل المقابلة (ملحق رقم ٩) : وقد تم تصميمه بحيث يـشتمل علـى عـدد من القضايا تم استخلاصها من التراث البحثي، وخبرة المؤلف والمقـابلات الحرة التى أجراها مع المسئولين في مؤسسات النقل . وقد تركز الدليل في المحاور التالية:

المحـور الأول : الخـصائص المهنـية والشخـصية لمسئولي العلاقات العامة بمؤسسات النقل :

وذلـك مـن خلال دراسة بيئة عمل العلاقات العامة داخل مؤسسات النقل في عدد من العناصر أولها، يتعلق بمستويات التأهيل، والتدريب، والخبرة لمديري العلاقات العامة، ومـدى وجـود هـيكل تنظيمـي مناسـب ومدعم لأداء وظيفة العلاقات العامة، يلي ذلك تحديـد أدوار إدارات العلاقـات بمؤسـسات النقل، وأوجه الاتفاق والاختلاف فيما بينها، والوظائـف الـتي اسـتحدثت بـتلك الإدارات، في حين يتمثل العنصر الثالث في موقف مديـري العلاقـات العامـة مـن الأدوار الـسابقة، ووجهة نظرهـم في مجال إدارة الأزمات، ومـدى رغبـتهم في التطويـر مـن أدوارهـم، وتلـك النواحـي مجـتمعة تتوقف على عدة اعتـبارات تـؤكد ضـرورة دراسـة موقـف الإدارة العلـيا والمسئولين من وظيفة العلاقات العامة وممارسيها، ومشاركتهم في إدارة الأزمات وهو ما يمثل العنصر الرابع والأخير.

المحور الثاني : الإجراءات المتبعة في التخطيط لإدارة الأزمات على مستوى المؤسسات والعلاقات العامة بها :

ويشمل الإجراءات التي لدى المؤسسات في التخطيط لإدارة الأزمات من حيث إقامة هـيكل تنظيمـي لإدارة الأزمـات، وتكوين فريق متخصص لهذا الغرض، وتصميم خطة شـاملة تحـتوي علـى خطـط تخصـصية أخـرى مـن بينها خطة لاتصالات الأزمة، وإجراء

التجارب والتدريبات العملية على خطط إدارة الأزمات والسيناريوهات المحتملة الحدوث، مع تحديد مشاركات وأدوار مسئولي العلاقات العامة في كل إجراء من الإجراءات السابق ذكرها.

المحور الثالث : الأدوار التي شاركت بها إدارات العلاقات العامة في إدارة الأزمات التي تعرضت لها مؤسسات النقل من قبل :

تركزت أكثر الأزمات انتشارا وتأثيرا في حادث سقوط الطائرة المصرية في المحيط الأطلنطي ١٩٩٩، وحادث قطار الصعيد ٢٠٠٢ . ويهتم المؤلف في هذا الشأن بدراسة أدوار مسئولي العلاقات العامة في إدارة الأزمات التي شاركوا فيها بالفعل، ليتسنى للباحث الخروج ببعض الأدوار التي تفعل من دور العلاقات العامة عند نجاحها في إدارة تلك الأزمات، وكان ذلك بالأخص في أدوار مسئولي العلاقات العامة في إدارة حادث سقوط الطائرة المصرية ١٩٩٩.

يتسم الدليل بالمرونة، حيث يتم إضافة بعض البنود أثناء المقابلات، وأغلبها قد تركز من موقف مديري العلاقات العامة من الإدارة العليا، ومجال إدارة الأزمات، والوظائف التي يمارسونها، وكذلك مقترحاتهم في أدوار العلاقات العامة في إدارة الأزمات.

وحدة التحليل ومستوياته :

إذا كانت الدراسة تتناول الإجراءات الأساسية التي تتم في مراحل التخطيط لإدارة الأزمات داخل مؤسسات النقل، فإنها هنا تتخذ "المؤسسة" كوحدة أساسية للتحليل، على اعتبار أن التخطيط لإدارة الأزمات يعد منظومة متكاملة تشمل المؤسسة ككل، وتعكس رؤيتها في مشاركة كافة التخصصات والتي منها العلاقات العامة . وتشمل مستويات التحليل ما يلي :

١- المؤسسة :

شملت مؤسسات النقل البري والبحري والجوي مجال الدراسة، بحيث تعتبر كل مؤسسة من تلك المؤسسات حالة دراسية، يتم تحليل إجراءات التخطيط لإدارة الأزمات بها، كما تعتمد بالأكثر على دراسة الإدارات التي استحدثت لمجال إدارة الأزمات، والخطط التي صممت لهذا الغرض، بهدف إجراء المقارنات بين تلك المؤسسات، والخروج بنتائج تفعل من هذا المجال وتحدد مدى مشاركة العلاقات العامة في إدارة الأزمات .

٢- إدارة العلاقات العامة داخل المؤسسة :

يتناولها المؤلف في مجال الدراسة على أنها نظام فرعي يعمل داخل المؤسسة ككل، وأنه لكي يتم تحديد مدى أهميتها وتميزها داخل مؤسسات النقل، فقد تم دراستها من الجوانب التنظيمية، والإمكانيات المتوافرة بها، ووضعها في الهيكل التنظيمي، والوظائف المسندة إليها في كل مؤسسة سواء في حالة وجود الأزمات أو في عدم وجودها.

٣- مديرو العلاقات العامة أدوارهم :

من حيث دراسة الجوانب المتعلقة بالخصائص المهنية والشخصية لديهم والأدوار التي يؤدونها، ومدى مشاركتهم في إدارة الأزمات السابقة للمؤسسات، ورؤيتهم في هذا المجال .

الفصل الثاني

الدراسات السابقة: رؤية تحليلية

مقدمة

يتطرق فيها المؤلف عادة لتلك الدراسات التي تناولت متغيراً ما من المتغيرات ذات الصلة بموضوع الدراسة، إن لم تكن ذات صلة مباشرة وواضحة وضوحا قاطعاً . ويهدف المؤلف عند تعرضه لمثل تلك الدراسات إلى الإفادة من كيفية معالجتها للمشكلة مجال الدراسة , والمناهج المستخدمة، والأدوات البحثية، إلى غير ذلك من القضايا التي تخدم موضوع الدراسة الراهنة .

تنبع أهمية هذا الفصل من أنه يتعرض لتلك الدراسات التي تناولت الأزمة من عدة زوايا بحثية في مجال الاتصال والعلاقات العامة , حيث يهدف المؤلف من وراء هذا الفصل إلى التعرف على مدى التطور في مجال الأزمات في سياق العلاقات العامة والاتصال، وكيفية تناول المؤلفين في مجال العلاقات العامة لتلك الأزمات من النواحي النظرية، والمنهجية، والتطبيقية بحيث تكون مرشدا للباحث وأساسا منهجيا ونظريا لدراسته .

وفقا لهذا فإن المؤلف يتناول الدراسات السابقة من عدة زوايا بحيث نبدأ من العام إلى الخاص في إطار التخصص وإن كان ذلك يتناسب فعلا مع تطور الدراسات في مجال العلاقات العامة والأزمات , ويعرضها المؤلف في أربعة محاور أساسية تمثل المحور الأول في الدراسات التي تناولت دور الإعلام في إدارة الأزمة . يلي ذلك المحور الثاني ويتناول الدراسات التي اهتمت بتحليل دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات من خلال دراسة الحالات،أما المحور الثالث فيتناول الدراسات التي تطرقت لمحاولة صياغة نموذج أو إستراتيجية لإدارة الأزمات واتصالاتها , ثم ينهى المؤلف هذا الفصل بتعليق عام على الدراسات السابقة من الجوانب النظرية والمنهجية وأبرز تلك الجوانب شيوعاً واستخداماً، ورصد نواحي الإفادة من تلك الدراسات ومدى أهميتها بالنسبة للدراسة الحالية لدى المؤلف .

أولا: دراسات تناولت وسائل الإعلام والأزمة

هي الدراسات التي اهتمت بالتغطية الإعلامية للأزمات , والتي تعنى بكيفية تناول وسائل الإعلام للأزمات التي تتعرض لها المؤسسات والدول , بحيث تقوم تلك الوسائل الإعلامية من صحافة وإذاعة وتليفزيون بتغطية ومعالجة الأزمة بزوايا وأساليب متنوعة تختلف باختلاف الوسيلة الإعلامية ويتم دراستها من قبل المؤلفين في مجال الاتصال والإعلام عن طريق تحليل مضمون التغطية الإعلامية للأزمة سواء من واقع تلك التغطية. أو من واقع رأى الجمهور فى الوسائل الإعلامية وتغطيتها للأزمة .

وتلك الدراسات يعرضها المؤلف كالتالي : -

١ - دراسة ولكنز وبترسون „ Wilkins & Patterson " (١٩٨٧) :

اهتمت بتحليل المخاطر في التقارير والأخبار الإعلامية من خلال تناول الوسائل الإعلامية المسموعة , والمقروءة، والمرئية لكارثة التسرب الكيميائي في مدينة بوهبال بالهند التي حدثت في ديسمبر ١٩٨٤ , حيث قام المؤلفان بتحليل مضمون الرسائل الإعلامية التي نشرتها أو أذاعتها تلك الوسائل الإعلامية بعد حدوث الكارثة .

ومن خلال تحليل المضمون الإعلامي توصلت الدراسة إلى عدة نتائج تفيد إهتمام وسائل الإعلام بنبأ وقوع الكارثة وما خلفها من توابع وأحداث جسيمة،كما ركزت على الإجراءات اللازمة لمواجهة تلك التوابع , حيث أن الوسائل اهتمت بعرض المخاطر مما أثار الرأي العام وتخوفه من تلك المخاطر , مما يدل على أن الوسائل الإعلامية قد ركزت على الجانب السلبي في تغطية الأزمة , في حين أهملت الجوانب الخاصة بالكارثة وأبعادها وشرح تفاصيلها من حيث أسباب الحدوث , والنتائج , والآثار المترتبة عليها , وطرق المواجهة وتفادى الأخطار .

٢ - دراسة تيجل (Tuggle)(١٩٩١):

تناولت العلاقة بين وسائل الإعلام المختلفة في تغطية الأزمات وأوجه الاتفاق والاختلاف بين تلك الوسائل في عرض الإجراءات الاتصالية التي اتخذت من جانب الجهات المسئولة في إدارة الأزمة عند حدوثها، وذلك من خلال الاعتماد على دراسة الحالة لحادث مقتل طالبات جامعة " جانيسفال " حيث تناول المؤلف نشرات الأخبار في قنوات CBS , CNN عقب وقوع الحادث في ١٩ أغسطس ١٩٩٠، وقام بتحليل مضمون تلك النشرات التي تناولتها القناتين والمقارنة بين المضامين المختلفة التي تناولت الأزمة .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أكدت على أهمية التليفزيون ومدى تفوقه على الوسائل الإعلامية الأخرى في تغطية الأزمات لاعتماده على التحليل والواقعية في عرض التغطية. كما توصلت إلى الاتفاق بين مضمون النشرات الإخبارية وبين مضامين الصحف والمجلات الصادرة، وكذلك اتفاقها مع النشرات الحكومية والتقارير الصادرة. وأوصت الدراسة بضرورة تدريب المراسلين وتزويدهم بالإمكانيات والخبرات اللازمة التي تؤهلهم لتغطية الأزمات وكتابة القصص الخبرية وإمكانية الحصول على المعلومات والبيانات.

٣- دراسة سيمون وإينجر (Iyenger &Simon) (١٩٩٣):

بعنوان التغطية الإخبارية لأزمة الخليج وموقف الرأي العام، حيث سعت الدراسة إلى تحليل طبيعة تلك التغطية الإخبارية ومدى تأثيرها في الرأي العام وتوجهات السياسيين ومدى التأثر بالسياسة الأمريكية عند تغطية أخبار الأزمة وذلك من خلال الاعتماد على ثلاثة إجراءات أساسية أولها في تحليل مضمون الاقتراع الذي أجرته (منظمة جالوب) لاستطلاع الرأي العام في الفترة من أبريل ١٩٩٠ إلى مارس ١٩٩١ على عينه قوامها ١٥٠٠ مفردة. وثانيهما يتمثل في تحليل مضمون النشرات الإخبارية والموجزات لشبكة(ABC) من خلال تحليل ٧٩ تقريراً إخبارياً بنسبة ٤٠ ٪ من أجمالي البرامج في الفترة من ٢ أغسطس ١٩٩٠ إلى ٤ مايو ١٩٩١ وأخيراً الإجراء المسحى للانتخابات القومية ١٩٨٨، ١٩٩٠، ١٩٩١ والذى يتيح عقد المقابلات الشخصية واختيار عينات احتمالية من المسئولين والسياسيين لمعرفة توجهاتهم إزاء حرب الخليج .

ناقشت الدراسة ثلاثة فروض الأول وهو خاص بوضع الأجندة، حيث أن التزايد فى حجم التغطية الإعلامية يأتي نتيجة تزايد الأحداث في الخليج وتطوراتها وكذلك الاهتمام المتزايد من قبل المسئولين والسياسيين بالأزمة .أما الثاني يمثل التأييد للسياسة الخارجية الأمريكية من جانب المرشحين للانتخابات واتفاقهم على الموقف الأمريكي، في حين أن الفرض الثالث يعكس تأثر مواقف المرشحين بالتغطية الإخبارية التلفزيونية التي تؤيد التدخل العسكري دون التدخل الدبلوماسي لحل الأزمة .

خلصت الدراسة إلى صحة الفروض حيث فضلت عينة الدراسة التدخل العسكري دون الدبلوماسي وذلك لخدمة المصالح الأمريكية في الخليج , كما خلصت الدراسة إلى تأثر التغطية الإخبارية باتجاهات السياسة الخارجية الأمريكية التي يقودها

جـورج بـوش، والـتي أثـرت في اتجاهـات الـرأي العـام الأمريكـي وحشدة تجاه السياسة الأمريكية وموقفها من الأزمة .

٤- دراسة عبد اللاه (١٩٩٧):

بعـنوان إدارة الـصحافة المصرية لأزمة القدس، والتي سعت إلى التعرف على كيفية إدارة الصحف المصرية لأزمة القدس من حيث تغطيتها للأزمة والسمات التي التصقت بهـا في تـناول الأزمـة التي تمثلت في قضية " مستوطنة جبل أبو غنيم". وقد تحققت من تلـك النواحـي بإتباعها عدة طرق منهجية تمثلت في الاعتماد على منهج المسح الإعلامي لصحف (الأهرام , الوفد، الأهالي، الشعب) مستخدمة تحليل المضمون كأداة مسحيه مع التركيز على الأسلوب الكيفي في التحليل , حيث تناولت الدراسة تحليل مضمون المواد الإعلامية المختلفة التي نشرت في عينه الصحف السابق ذكرها حول أزمة مستوطنة جبل أبو غنيم في الفترة من ١٨ مارس إلى آخر مايو ١٩٩٧ .

عكـست نـتائج الدراسـة مـدى الاهـتمام مـن جانـب الـصحافة المصرية بالقضايا والأزمـات العربية، حيث اهتمت الصحف المصرية بعـرض جـوانب الأزمة، والأسباب الـتي فجـرتها، والآثـار المترتـبة علـيها مـن عرقلة عملية السلام هذا من جانب عرض المـضمون الـصحفي , وأما من جانب مصادر المعلومات فقد اعتمدت الصحف وخاصة الأهرام والوفد على وكالات الأنباء الأجنبية مما يعكس أوجه القصور في وجود مراسلين يـنقلون الحـدث من مكانه , كذلك كشفت الدراسة عن أن مصادر المعلومات كانت من قبل المسئولين الحكوميين كمصادر أساسية وذلك على الجانبين الفلسطيني والإسرائيلي.

٥- دراسة يوسف (١٩٩٨) :

اهـتمت بمعالجـة وسائل الإعلام الأمريكية والسودانية لأحداث القصف الأمريكي للـسودان وأفغانـستان، بالتطبيق على قناتي " CNN " الأمريكية والفضائية السودانية، خـلال أسـبوع في الفـترة مـن الـساعة الثانـية بعد ظهر الجمعة ١٩٩٨/٨/٢١ إلى نفس التوقـيت مـن يـوم الجمعـة ١٩٩٨/٨/٢٨ . واسـتخدمت الدراسة في ذلك منهج المسح للموضوعات التي تناولتها الوسيلتين، مع إجراء المقارنات بينهما، كما اعتمدت على أداة تحلـيل المضمون الكيفي تحقيقاً لأهداف الدراسة في مجالين الأول: في دراسة أهم القضايا الـتي طـرحتها القـناتين وتمـثلت في أربع قضايا هي أسباب القصف الأمريكي، شخصية أسـامة بـن لادن، طـرح الإسـلام ضمن الخطاب الإعلامي، تشويه الخصوم . أما الثاني : فكان في تحديد أسلوب المعالجة للموضوع سواء الإعلامي أم الدعائي .

خلصت الدراسة في شكل مجمل بأن وسائل الإعلام الأمريكية – وتتمثل هنا في " CNN " – لديها سياسة إعلامية تهتم بالأساس بمساندة وتأييد الإدارة الأمريكية في سياستها الخارجية وحروبها على الدول دون الاهتمام بمراعاة التوازن في معالجة الأحداث وعرض الحقائق، وهو ما ظهر في اتجاهها نحو استخدام الأساليب الدعائية في أغلب القضايا، مقارنة بالفضائية السودانية التي تفوقت عليها في اتجاهها نحو الأسلوب الإعلامي وعرض الحقائق ولكن بشكل أقل من الأسلوب الدعائي . وأوصت الدراسة بضرورة تصدى وسائل الإعلام العربية لسياسة وسائل الإعلام الأمريكية – خاصة CNN – عند معالجتها لأحداث الحروب مع الولايات المتحدة، وما تقدمه من تزييف للحقائق وتشويه لصورة الإسلام، ومحاولة التأثير على الرأي العام العالمي .

٦- دراسة القليني(١٩٩٨) :

تهدف إلى التعرف على مدى اعتماد أفراد الصفوة المصرية وانجذابهم نحو التليفزيون المصري وقت الأزمات المحلية والعالمية، وذلك من خلال التطبيق على حالة دراسية تمثلت في حادث الأقصر الإرهابي ١٩٩٧، واستخدمت في جمع المعلومات منهج المسح الميداني على عينة من الصفوة السياسية والإعلامية قوامها ١٢٥ مفردة اختيرت حسب المنصب القيادي تم تطبيق الاستبيان عليها .

وبالرغم من تأكيد الدراسة على أهمية التليفزيون المصري كأول مصدر للإعلام عن الحادث إلا أنها توصلت إلى عدة نتائج تفيد القصور في التغطية التلفزيونية للحادث، هذا القصور تمثل في عدم وجود تقارير متعمقة وتحليلات إخبارية حول الحادث وسطحية التغطية الإعلامية , مما دفع بالدراسة إلى تقديم عدة توصيات تقر بضرورة إعداد خطة إعلامية لإدارة الأزمات يتم تناولها من جانب فريق مدرب على تغطية الأزمات إعلاميا وكذلك رفع كفاءة القنوات الإقليمية في هذا الشأن .

٧- دراسة شومان (١٩٩٩):

اهتمت بدراسة وتحليل دور الصحف المصرية في إدارة كارثة قطار كفر الدوار من خلال تحليل مضمون الصحف المصرية التي تناولت الكارثة مع تقييم هذا الدور في مراحل المواجهة واستعادة النشاط ثم التعلم، وذلك لمعرفة مدى التوازن في إهتمام الصحف المصرية بالمراحل الثلاث من جهة، وفى عرض نتائج وأسباب وحلول الكارثة من جهة أخرى.

اعتمدت الدراسة على منهج المسح الإعلامي وكذلك المنهج المقارن لإجراء المقارنات بين الصحف من خلال تحليل المضمون لعينة الدراسة من الصحف القومية شملت (الأهرام، الأخبار، الجمهورية) وكذا عينة الصحف الحزبية (الوفد، الأهالي، الشعب) وذلك خلال شهر كامل بعد الكارثة، كما استندت الدراسة إلى الاعتماد على نموذج نظري يسمى " الموقف المشكل " وهو يقدم طريقة منطقية لتحليل دور وسائل الإعلام في متابعة الأحداث وتقييم هذا الدور ومدى فاعليته في التعامل مع الأزمات.

توصلت الدراسة إلى أن أغلب الصحف القومية والحزبية قد ركزت على الجانب الإنساني في تغطية الأزمة عند حدوثها، ولم تتابع الأزمة في مرحلتي استعادة النشاط والتعلم . كما توصلت كذلك إلى أن مدى التوازن في عرض تلك الجوانب بصحف العينة لم يكن نتيجة اختلاف دورية الصدور أو الانتماء الحزبي والموقف السياسي وإنما يرجع إلى الاعتبارات المهنية في تحقيق التوازن من عدمه، والتي منها خبرة ودراية القائمين بالاتصال عند تغطية الأزمات والكوارث، وكذلك سياسة الصحيفة ذاتها والأهداف التي تقوم عليها، وهذا بالفعل يستوجب رفع الوعي لدى المؤسسات الإعلامية- الأكاديمية منها والمهنية - بضرورة الاهتمام بأوجه التدريب والممارسة لأفضل الوسائل في تغطية الأزمات إعلاميا بحيث تتسم تلك التغطية بالشمول والدقة والموضوعية.

٨- دراسة بهنسي (٢٠٠٠) :

تناولت مدى اعتماد الجمهور على وسائل الإعلام المصرية أثناء حدوث الأزمات وأبعاد العلاقة بينهما ودرجة أهميتها . حيث استخدمت منهج المسح لدراسة الجوانب المختلفة لهذا الاعتماد من جانب الجمهور من خلال تطبيق استبيان في إطار مجتمع الجامعات المصرية من القاهرة، والمنيا، وطنطا، والإسكندرية بواقع ١٠٠ طالب من كل جامعة، خلال شهري مارس و أبريل ٢٠٠٠. وأسفرت الدراسة عن أن الجمهور – طلاب الجامعات – يعتمد أكثر على التلفزيون المصري في استقاء أخباره، يليه الصحف، ثم الإذعات المختلفة . كما أكدت الدراسة على وجود درجة من الارتباط بين ثقة الجمهور في الوسيلة الإعلامية فيما تقدمه من معلومات وأخبار وبين درجة الإعتمادية عليها.

٩- دراسة فينسنت "Vincent" (٢٠٠٠) :

تناولت التحليل الإخباري لتغطية وسائل الإعلام الأمريكية لقضية " سلوبدان ميلوسيفتش " والصرب في كوسوفا، وذلك من خلال دراسة وتحليل تقارير الأخبار في

وسائل إعلامية مختلفة شملت صحف قومية، وقنوات تلفزيونية، ووكالات أخبار وذلك في الفترة التي حدث خلالها القصف الجوى من حلف الناتو خلال أسبوع من ١٢ – ١٨ أبريل ١٩٩٩ .

انتهت الدراسة إلى أن أغلب التغطيات الإخبارية قد ركزت على النواحي المؤيدة لسياسة حلف الناتو ومؤيديه وعلى آراء السياسيين والمسئولين العسكريين في الحلف، كما أظهرت معظم وسائل الإعلام الأمريكية انحيازها الكامل للسياسة الأمريكية، بجانب قلة التغطيات الإعلامية التي تناولت الانتقادات ضد الهجوم الجوى للناتو والذى تسبب في موت مدنيين .

ثانيا : دراسات تناولت دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات (دراسة الحالات):

تشير إلى الدراسات التي اهتمت بمعرفة مدى مساهمة مسئولي العلاقات العامة بالمؤسسات في إدارة الأزمات التي واجهتها، باعتبار أنهم جزء من المؤسسة وأفراد عاملون بها . وأنه من الثابت علميا أن العلاقات العامة الحديثة يسند لها عدة مهام اتصالية وبحثية وتخطيطية هامة، لذا فإن هذا المحور يتناول دور العلاقات العامة (كمسئولين) في التعامل مع الأزمات التي واجهت المؤسسة، ولكن من خلال دراسات الحالة لأزمات معينة ومحددة، ورصد وتحليل الإجراءات التي اتخذت من قبل المؤسسة في التعامل معها عند حدوثها، ومحاولة الحد من أضرارها والخسائر الناجمة عنها . ويعرضها المؤلف كالتالي.

١- دراسة جيليبيو Guillebeau (١٩٨٩) :

اهتمت بالتعرف على الدور الذى يقوم به مسئولو العلاقات العامة في إدارة الأزمات، من خلال التطبيق على حالة دراسية تمثل حادث مقتل أحد الموظفين بإحدى الجامعات الأمريكية، حيث اتخذت عدة إجراءات إتصالية قام بها مسئولو الاتصال والعلاقات العامة إلى جانب المسئولين في الإدارة العليا، وذلك من خلال ثلاثة مستويات **الأول** : في جمع المعلومات عن الحادث ومعرفة طبيعته وتداعياته وأسبابه، أما المستوى **الثاني** : يعنى بالتعامل مع الجمهور الداخلي من حيث إخباره بالحادث، وطمأنته وعقد مؤتمر صحفي لطلاب الجامعة، وإعداد البيانات المختصرة عن الحادث وتوزيعها في أماكن مختلفة، وكذلك تحديد المتحدث الرسمي وكان مدير العلاقات العامة، ثم التعامل مع الجمهور الخارجي من أسر الضحايا ووسائل الإعلام والذى يمثل المستوى الثالث من إدارة الأزمة. وقد تم الاتصال بأسرة القتيل، وصرف التعويضات، وعقد مؤتمر للإعلاميين

لعرض ما أتخذ من إجراءات لمنع انتشار الشائعات، وفى نفس الوقت قدمت الجامعة اعتذارا عن ما حدث وأنة شئ دارج يحدث في أي مكان .

خلصت الدراسة إلى فعالية الطريقة التي أديرت بها الأزمة، وأكدت على أهمية التعامل مع الحدث فور وقوعه والتعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي وأسر الضحايا ووسائل الإعلام وذلك في خطوط متوازية، والتي تعتبر معيار نجاح إدارة الأزمة وكسب التأييد والمشاركة من كافة تلك الجهات .

٢- دراسة الحالة التي تناولها موجل Mogal (١٩٩٣) :

تمثل الأزمة التي تعرض لها بنك " ريبتسى بنك " عند تسويقه أحد منتجاته " ريفكو " Reveco ، والتى أدت إلى اهتزاز صورته ومصداقيته لدى الرأي العام مما دفع بالمسئولين إلى الاستعانة بشركة متخصصة في العلاقات العامة تناولت أزمة ريفكيو من خلال خطة تصل لكافة الجماهير تعنى بنوع الخطاب والرسالة الاتصالية فى ثلاثة إجراءات أساسية تمثل أولها : فى إعادة الثقة والعزم للشركة من خلال تقديم البراهين والحجج لأربعة أنواع من الجماهير (الموظفين، المستهلكين، البائعين، وسائل الإعلام)، وثاني تلك الاجراءات تمثل فى تحقيق المشاركة والتضامن بين القيادات والإدارات المختلفة في إدارة الأزمة وأخيراً إعداد وتصميم رسائل فعالة تصل لكافة الجماهير السابقة.

بناءا على تلك الأسس قدم موجل Mogal استجابة البنك في التعامل مع أزمة ريفيكو من خلال النموذج الذى نفذته الشركة المتخصصة في العلاقات العامة عند إدارة الأزمة والتعامل مع الجمهور، بهدف تحقيق السلوك المرغوب فيه باستخدام مجموعة رسائل توجه إلى فئات الجمهور المختلفة وذلك على النحو التالي:

الجمهور	السلوك المرغوب فيه	الرسالة الاتصالية
الموظفون	**الاستقرار والثبات وعدم ترك المسئولية**	**معا سوف نواجه الأزمة بنجاح**
المستهلكون	**تسوق ريفيكو**	**إن تلك الأعمال شيء دارج وقابل للحدوث في أي وقت**
البائعون	**رجاء شحن وإعادة المنتجات إلينا**	**إن تلك المنتجات مدفوعة الأجر وليس عليكم أي مسئولية**
وسائل الإعلام	**الثقة والاعتماديه علينا**	**سوف نعمل سويا لتجاوز الأزمة .**

خلصت الدراسة إلى أن إدارة الأزمة بهذا الشكل كانت ناجحة للغاية، حيث أعيدت الثقة إلى البنك ومنتج ريفيكو، بل وقام الجمهور بسحب الدعاوى القانونية التي كانت مرفوعة ضد البنك وقاموا بشراء منتجاته، كما زادت المبيعات أكثر من الأول . وأكدت الدراسة على أهمية العلاقات العامة في التعامل مع الجمهور وفهم احتياجاته واتجاهاته، وكذلك خلصت إلى أهمية النواحي الإدارية والإدارة العليا في إدارة الأزمة، مما يؤكد ما خلص إليه العديد من المؤلفين بأن نجاح إدارة الأزمة ما هو إلا ملتقى لكافة التخصصات والإدارات بالمؤسسة وانعكاس لمدى المشاركة والمسئولية فى إدارة الأزمة .

٣- دراسة كوفمان Kauffman (١٩٩٧) :

تناولت أدوار العلاقات العامة بوكالة الفضاء العالمية (ناسا) عقب حدوث أزمة لها عندما انحرف التلسكوب الفضائي عن مدارة عام ١٩٩٠. حيث اهتمت الدراسة بتقييم هذا الدور وما اتخذ من أساليب إدارية واتصالية مع الجمهور، وبالتالي فقد اعتمدت الدراسة على دراسة الحالة وتحليل أبعادها وما اتخذ من إجراءات في إدارتها .

وفي هذا الشأن كشفت الدراسة عن سوء إدارة الأزمة من حيث عدم وجود خطة لإدارتها , وضعف في النواحي الاتصالية ووسائل اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، وعدم إشارك العلاقات العامة في اتصالات الأزمة، بل وضعف العلاقات العامة كتنظيم داخل المؤسسة، وأرجعت الدراسة ذلك إلى قلة خبرة المنظمة في إدارة الأزمات ودراسة الأزمات السابقة وتحليلها وتقييمها، وأوصت بضرورة التخطيط لاتصالات الأزمة من خلال خطة معدة مسبقا قبل حدوث الأزمة يتم تطويرها من قبل المؤسسة ويكون للعلاقات العامة دور أساسي فيها .

٤- دراسة مارتينلا و بريجز Martinelli & Briggs (١٩٩٨) :

اهتمت بدراسة الإستراتيجيات المستخدمة في إدارة الأزمات ومدى تناولها من جانب المؤسسة، حيث سعت إلى تحقيق أوجه التكامل ما بين العلاقات العامة والاستجابات القانونية في موقف الأزمة، من خلال التطبيق على حالة دراسية مثلت دراسة حالة لأزمة (Odwalla) عندما وجه إليها اتهاما عام ١٩٩٦ بأن منتجاتها بها عدوى نتيجة البكتريا التي أصابتها، وتلوث مصادر الطاقة، مما أثر على الصحة العامة والنواحي الأمنية(*)، كما تم تحليل الموضوعات المنشورة بالصحف في الفترة من ٣٠ أكتوبر حتى ٣١ ديسمبر ١٩٩٦،

* تولت إدارة الأزمة شركة متخصصة فى العلاقات العامة تسمى " إيدلمان للعلاقات العامة " بسان فرانسيسكو، حيث حصلت الشركة على أفضل جائزة لحملتها الاتصالية في أزمة odwalla، والتى تؤكد أهمية الاستعانة بالمتخصصين والمستشارين في إدارة الأزمات .

والتي تناولت نواحي الاستجابة للأزمة من جانب المتحدثين الرسميين لـ Odwalla، وذلك من خلال تقسيم الفترة التحليلية إلى ثلاث مراحل شملت إدارة الأزمة أولها: في مرحلة الأيام الأولى المبكرة، وهى تمثل بداية الأزمة واكتشافها وظهور الحالات المرضية، وثانيهما: مرحلة الأيام الوسطى وهى مرحلة تصاعد الأزمة والتي تمثل أسوا المراحل، وأخيراً : مرحلة الأيام الأخيرة وهى قيام الشركة بعرض النواحي التصحيحيه وإعلانها بالصحف أنها تستخدم تكنولوجيا حديثة في البسترة المضيئة، وكذلك إعادة المنتجات إلى الأرفف وجمعها من الأسواق .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تؤكد أهمية إستراتيجية العلاقات العامة فى التعامل مع الأزمات، حيث خلصت إلى تغلب إستراتيجية العلاقات العامة على الاستراتيجيات الأخرى (القانونية، والمختلطة، وإستراتيجية التحول والأبعاد) وذلك من خلال دورها في التصدي للاتهامات، وفى تصحيح الصورة. وفى نفس الوقت أكدت الدراسة على أهمية التضامن والتكامل ما بين الاستراتيجيات المختلفة عند التعامل مع الجمهور لضمان نجاح وفاعلية إدارة الأزمة، وعدم الوقوع في الأخطاء .

ووفقا لنتائج الدراسة فإنها غير متوافقة مع دراسة سابقة لفيتز باترك وريبن Fitzpatrak & Ribin (١٩٩٥) والتي تناولت إستراتيجية العلاقات العامة في مقابل الاستراتيجية القانونية، حيث توصلت إلى أن الاستراتيجية القانونية تعتبر أكثر استخداما من الاستراتيجيات الأخرى، لتلبية النواحي القانونية القضائية، في حين أتفق الجميع على أهمية التكامل بين مختلف الاستراتيجيات، والمشاركة كل من جانب تخصصه عند التعامل مع الجمهور وتصحيح الصورة .

٥- دراسة فريد (١٩٩٩) :

بعنوان تقييم كفاءة الاتصالات في إدارة الأزمة، والتي اهتمت بقياس الدور الاتصالى لجهاز العلاقات العامة عند حدوث الأزمة، ورصد وتحليل الأنشطة الاتصالية التي قامت بها المؤسسة، من خلال استخدام دراسة الحالة لأزمة تعرضت لها الشركة العربية للأجهزة الإلكترونية، عندما شب حريق هائل بها أدى إلى خسائر ونتائج وأبعاد مختلفة، تناولتها الصحف بوجهات نظر متعددة اهتمت الدراسة بتحليل مضمون الصحف التي تناولت الأزمة باستخدام طرق التحليل الكيفي لمحتوى الرسائل الإعلامية للحالة المدروسة، من خلال خمس مراحل أساسية تمثل مراحل إدارة الأزمة وهى مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد و الوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط وأخيرا مرحلة التعلم .

خلصت الدراسة إلى عدم اهتمام المؤسسة وجهاز العلاقات العامة بها بتطوير خطة لإتصالات الأزمة، وعدم الاهتمام بدراسة المخاطر التي قد تواجهها . وبالرغم من ذلك فقد أديرت الأزمة بنجاح عند حدوثها وذلك في مرحلتي احتواء الأضرار، واستعادة النشاط، حيث اهتمت بالاتصال مع وسائل الإعلام، ومراعاة نوعية الخطاب الإعلامي والرسالة الاتصالية وتناسبها مع فئة الجمهور المقدمة له، وكذلك إعداد البيانات الصحفية لوسائل الإعلام، إلى جانب المهارة والخبرة والقدرة الذاتية لدى المديرين .

٦- دراسة البكري (١٩٩٩) :

سعت إلى التعرف على دور العلاقات العامة في شركة مصر للطيران عند وقوع الأزمات، وذلك باستخدام منهج المسح للأدوار التي تتخذ في حالة الأزمات ومدى مشاركة العلاقات العامة بالحالة المدروسة، وأسفرت الدراسة عن أن الإدارة العليا بشركة مصر للطيران لا تسند أي مهام أو أدوار للعلاقات العامة بها عند التعامل مع الأزمات التي تواجهها، وأن مهام العلاقات العامة بالمؤسسة تقتصر على النواحي التشهيلية والروتينية فقط وتلبية احتياجات الإدارة العليا، كما خلصت الدراسة إلى أن المؤسسة تعتمد على أسلوب رد الفعل العشوائي في التعامل مع الأزمات، دون الاهتمام بنواحي التخطيط والاستعداد لوقوع الأزمات.

٧- دراسة يوسف (١٩٩٩) :

اهتمت بالتعرف على المطالب والاحتياجات التي يريدها الصحفيون من مسئولي العلاقات العامة عند حدوث الأزمات، وذلك من خلال أوجه التعاون ونواحي القصور والمتطلبات الفنية والإدارية والاتصالية اللازمة لصقل دور مسئولي العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات وقت الحدوث، ولتحقيق ذلك اعتمد المؤلف على منهج المسح للآراء والاتجاهات الخاصة باحتياجات الصحفيين من ممارسي العلاقات العامة عند حدوث الأزمات، حيث استخدم في جمع البيانات صحيفة الاستبانة التي طبقت على ١٥٠ صحفيا بالصحف اليومية الصباحية و تشمل: (الأهرام، والأخبار، والجمهورية) كصحف قومية، و(الوفد، والأحرار، والعربي) كصحف حزبية، وذلك بواقع ٧٥ صحفيا عن كل نوعية من تلك الصحف .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تعكس وجهة نظر الصحفيين في أداء ممارسي العلاقات العامة، وكيفية التعامل معهم عند حدوث الأزمة، حيث خلصت إلى

سلبية العلاقات العامة وعدم تعاون المسئولين مع الصحفيين، وتأثر ممارسيها بسياسة المنظمة في تقديم المعلومات والبيانات وانعكاس ذلك على كفاءة إدارة الأزمة، ومدى توافر القدرات البشرية والإمكانيات المادية اللازمة لمسئولي العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات .

كما اهتمت الدراسة بتقديم الاحتياجات والمتطلبات التي يريدها الصحفيون من مسئولي العلاقات العامة والتي تمثلت في مجموعة من الإجراءات أهمها تحديد وتعريف المتحدث الرسمي ليتم التعامل معه عند حدوث الأزمة، والعمل من خلال خطة علمية مدروسة معدة للتعامل مع الأزمات، وتقديم الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة عن الأزمة مع تحرى السرعة في تقديمها، أيضا إتاحة الفرصة للصحفيين لعقد لقاءات ومقابلات مع القيادات العليا بالمؤسسة وكذلك تنظيم زيارات ميدانية للصحفيين إلى مواقع الأحداث، وتوفير البيانات اللازمة والصور والرسومات الخاصة بتلك المواقع .

٨- دراسة عبد الموجود (٢٠٠٠) :

بعنوان العلاقات العامة واتصالات الأزمة، حيث استهدفت التعرف على طبيعة الدور الاتصالي الذى تقوم به العلاقات العامة بالمنظمات في حالة حدوث الأزمات، وكذلك تبيان مدى اختلاف اتصالات الأزمة عن الاتصالات المعتادة للعلاقات العامة في الأوقات العادية، ولتحقيق ذلك فقد اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة، الذى يتناول الوسائل المختلفة لجمع المعلومات عن الحالات المدروسة من خلال التطبيق على ١٨ جهة من المؤسسات الحكومية، والأهلية والهيئات العامة والشركات الصناعية فى الفترة من يناير وحتى مايو ١٩٩٩، على عينة من إدارات العلاقات العامة بمجتمع الدراسة بأسلوب العينة العمدية .

توصلت الدراسة إلى اختلاف اتصالات الأزمة عن الاتصالات المعتادة للعلاقات العامة في الظروف العادية، كما خلصت إلى أن المؤسسات ما زالت لا تولى اهتمامها بالتخطيط لاتصالات الأزمة، والتعامل مع الجمهور ووسائل الإعلام، وإجراءات تصحيح الصورة وتتبع الأزمات وتقييمها ورصد نواحي القصور في إدارة الأزمة. وأوصت الدراسة بضرورة تطور العلاقات العامة من حيث أهمية تطوير إستراتيجية تهتم بالتعامل مع الجمهور ووسائل الإعلام عند حدوث الأزمة .

٩- دراسة برغوت (٢٠٠٢) :

تسعى إلى التعرف على دور العلاقات العامة أثناء حدوث الأزمات من خلال التطبيق على الجامعات العربية، باستخدام منهج المسح للحصول على البيانات والمعلومات، واستخدام دراسة الحالة لمعهد البحوث والدراسات العربية. وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج أوضحت أن العلاقات العامة تساهم في التعامل مع الأزمات عند حدوثها من خلال متابعة رد فعل الجمهور، وتنفيذ الحملات الإعلامية المتعلقة بالأزمة، وكذلك شرح موقف الجامعة لجماهيرها، كما خلصت إلى أن إدارة الأزمات لا تعتبر وظيفة من وظائفها وإنما هي موقف طارئ يواجه المنظمة. في حين تناولت الدراسة عملية التنبؤ بالأزمة على أنها أحد أنشطة العلاقات العامة لكونها تهتم بقياس الآراء والاتجاهات والمخاطر قبل حدوثها. وأوصت الدراسة بضرورة إهتمام الجامعات بوضع إستراتيجية للتعامل مع الأزمات التي تواجهها .

ثالثا : دراسات تطرقت لمحاولة صياغة نموذج أو استراتيجية لإدارة الأزمة في سياق العلاقات العامة

يتطرق المؤلف في هذا الجزء إلى الدراسات التي اهتمت بنواحي التطور في إدارة الأزمة وفق خطط وإستراتيجيات معدة لإدارتها، بحيث تشكل نموذجاً لإدارة الأزمات وتشارك العلاقات العامة في إدارتها من خلال مجموعة إستراتيجيات تتضمن عمل ونشاط مسئولي العلاقات العامة في المراحل المختلفة للأزمة(قبل- أثناء- بعد) الحدوث، وذلك في إطار التخطيط والاستعداد للأزمات، ويتم تشكيل تلك النماذج من واقع الدراسات التطبيقية سواء من خلال أزمات فعلية تعرضت لها المؤسسات أو من خلال الدراسات الاستطلاعية للآراء بالمؤسسات . وهذا المحور يتفق مع رأى بيرنت Burnett الذى تناول بحوث الأزمات على أنها تطورت من دراسات الحالة والقوائم الإرشادية إلى الدور العلاجي وأخيرا الدور الإستراتيجي والوقائي وتطوير النماذج الاتصالية (1998 : 477 - 478)، ونظرا لتلك الأهمية فإن المؤلف قد خصص فصلاً مستقلاً لتلك النماذج والاستراتيجيات لكونها أساساً إستراتيجياً عند التخطيط للأزمات، وأقتصر فقط هنا على عرض جوانب الدراسة وما تهدف إليه من تقديم نموذج أو إستراتيجية في إدارة الأزمة .

١- دراسة جوث Guth (١٩٩٥) :

اهتمت بدراسة الدور الوظيفي لممارس العلاقات العامة داخل المؤسسات، وعلاقة هذا الدور بمستوى خبرة المنظمة في التعامل مع الأزمات، وذلك من خلال التحقق من ثلاثة أهداف رئيسية مثلت فروض الدراسة، كان أولها أن الدراسة تفترض وجود علاقة طردية بين خبرة المنظمة في إدارة الأزمات وبين المستوى الإداري لممارس العلاقات العامة

بداخلها، يلي ذلك أنها تفترض وجود علاقة طردية بين حجم المنظمة وبين خبرتها في التعامل مع الأزمات، ثم سعت الدراسة في الهدف الثالث إلى التحقق من مستوى الإعداد لاتصالات الأزمة قبل حدوثها بالمؤسسات ذات الأنشطة المتعددة. وقد تم التحقق من تلك الأهداف من خلال المسح عن طريق صحيفة الاستبيان، التي طبقت بالعينة العمدية المنتظمة على ممارسي العلاقات العامة، والمسئولين، والأعضاء بالمؤسسات الأمريكية الاجتماعية الهادفة للربح والغير هادفة، والحكومية، وكذلك وكالات الإعلان والعلاقات العامة، والمؤسسة الدولية لأعمال الاتصال.

وقد أسفر المسح عن مجموعة من النتائج أثبتت صحة الفرضين من حيث أنه كلما زادت خبرة المنظمة في التعامل مع الأزمات كلما أرتفع المستوى الإداري لوظيفة العلاقات العامة بالمنظمة، وانعكس ذلك على حجم المنظمة من حيث أنة كلما زاد حجم المنظمة وعدد العاملين بها واتسعت أنشطتها كلما اهتمت بالأزمة وازدادت خبرتها في التعامل معها من واقع التجربة واكتساب الخبرات، كما نتج المسح عن أن ٨٣ ٪ من المؤسسات الهادفة للربح لديها خطط مكتوبة لاتصالات الأزمة في مقابل ٦٨ ٪ للمؤسسات غير الهادفة للربح، يلي ذلك ٦٢ ٪ للمؤسسات الحكومية، ثم ٢٥ ٪ لوكالات الإعلان والعلاقات العامة . و كل ذلك يمثل النسبة العامة للمؤسسات التي لديها خطط اتصالات مكتوبة ومعدة للأزمات والطوارئ وكانت بنسبة إجمالية ٥٦٪. أي ما يقرب من نصف المؤسسات لا تهتم بإعداد الخطط الاتصالية للتعامل مع الأزمات والتدريب عليها .

٢- دراسة هيريرو وبرات Herrero & Bratt (١٩٩٥) :

تناولت الكيفية التي تدار بها الأزمة قبل وأثناء حدوثها، وذلك من خلال عملية التخطيط لها قبل الحدوث والاستجابة السريعة لها عند حدوثها . كما هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج اتصالى لإدارة الأزمات يهتم بعناصر التخطيط للأزمات والتعامل معها عند حدوثها، حيث اعتمدت في هذا الصدد على دراسة الحالة لحادث إصابة سيدة بحروق شديدة في أحد فروع ماكدونالدز، والتى إنتهت بتفاوض السيدة مع الشركة.

قدمت الدراسة نموذجا لإدارة الأزمات سمى، (النموذج المدمج المتوازن لاتصالات الأزمة) Integrated Symmetrical Crisis Communications وهذا النموذج مكون من أربع مراحل أساسية أولها إدارة القضايا Issues Management يلي ذلك التخطيط للمنع Planning Prevention ثم مرحلة الأزمة Crisis وأخيراً مرحلة ما بعد الأزمة Post Crisis .توصلت الدراسة إلى أهمية التعامل مع الأزمات فور وقوعها، وقبل تداولها وانتشارها بين الأوساط الإعلامية، وأكدت على أهمية مهمة التخطيط

لإدارة الأزمـات، والتي هي من أهم المراحل لاحتواء الأزمة ومواجهتها بنجاح، وذلك من خـلال دراسـة البيـئة، وحـصر المخاطـر والتهديدات المتراكمة والتخطيط الإستراتيجي لتجنب الأزمات .

٣- دراسة هيرت Hearit (١٩٩٦) :

بعـنوان استخدام الهجوم المضاد في اعتذار العلاقات العامة في حالة الأزمات، حيث سـعت الدراسـة إلى محاولـة التعـرف على الدور الذى يؤديه ممارس العلاقات العامة في حالـة الأزمـات، من خلال دراسة الحالة لأزمة تعرضت لها شركة جنرال موتورز من قبل شـبكة N.B.C عـندما أذاعـت بـأن الـشاحنات من طراز C/K التي تنتجها الشركة غير صـالحة، وتعـرض قائـديها للموت لعدم توافر سبل الآمان بها . كما سعت الدراسة إلى اسـتخدام نظـرية الاعتذار والتبرير كنموذج للهجوم المضاد من قبل العلاقات العامة في مهاجمـة شـبكة N.B.C الإذاعـية، حـيث قـدمت الـنموذج مـن مـنطلق أن الكـثير مـن المؤسـسات قـد يـواجه مـثل تلـك الاتهامـات والـتي تنشر في وسائل الإعلام، وما على المؤسسات إلا أن تتقدم باعتذار لكون الجماهير ترى الاتهام على أنه صحيح، وفى نفس الوقت تقدم الشركة المبررات والحجج ضد المهاجم لها.

وقـد تمـثلت اسـتجابة شركة جنرال موتورز فى تطبيق الاستراتيجية الاتصالية التي تعـتمد علـى الهجـوم المـضاد والاعتذار، من خلال عدة إجراءات تمثلت أولها في الهجوم المضاد ضد شبكة N.B.C الإذاعية ومناهضتها بأنها تنشر أخباراً زائفة غير صحيحة، يلي ذلك توجيه اللوم إلى ما نشر من ادعاءات ومحاولة لفت أنظار الجهات القانونية والأمنية ضـد الـشبكة الإذاعية في أنها اتهمت الشركة دون أي دليل إدانة أو خطر قد حدث، ثم قـدمت الـشركة النواحـي الخاصـة بالإنـتاج وعلاقـتها بالجمهـور وما تقدمه من أعمال وخدمات له، وكذلك طرق الآمان والسلامة ومراحل التصنيع وعرضها أمام الجمهور من خـلال الحقائق والأرقام والسجلات المقنعة، التي تبطل ادعاءات شبكة N.B.C الإذاعية. وبالتالـي ومـن خـلال تلـك الاجراءات اجتازت الشركة الأزمة وعالجتها بنجاح وهو ما أكـده Hearit في نـتائج الدراسـة وآلتي قدمت أهمية الاعتذار باعتبار أن الهدف منه هو جـذب الجمهـور واسـتمالته ودفـع الاتهامـات وإثـارة الشبهات ضد الوسيلة الإعلامية وسياساتها في تقديم الأخبار .

٤- دراسة بنويت Benoit (١٩٩٧):

بعـنوان خطـاب إصـلاح الـصورة واتـصالات الأزمـة، حـيث سعت الدراسة إلى استخدام نظرية خطاب إصلاح الصورة الذهنية كنموذج لإدارة مواقف الأزمات، انطلاقا مـن أهمـية الصورة لمختلف المؤسسات والجهات، وضرورة تحقيق تلك الصورة التي هي

بالفعل من أهم أنشطة العلاقات العامة، حيث أكدت الدراسات على تلك الأهمية خاصة دورها في مواقف الأزمات .

قدمت الدراسة الاستراتيجيات الاتصالية الأساسية التي اهتمت بنوعية الخطاب الموجة إلى الجمهور، وتلك الاستراتيجيات مثلت إجراءات اتصالات الأزمة ونوعية الخطاب لنظرية إصلاح الصورة الذهنية، والتي تلخصت في خمس إستراتيجيات شملت (الإنكار، تجنب المسئولية، التقليل والتهوين من حدة وعنف الحادث، العمل على تصحيح الأوضاع، الاعتراف وطلب الصفح) . أكدت الدراسة على عدة نواحي تتعلق بضرورة الإعداد والتخطيط قبل حدوث الأزمة، وأهمية الاتصال بالجمهور الخارجي ومراعاة نوعية الرسائل الموجهة إلى الجمهور ومدى ملاءمتها له، وتفعيل دور العلاقات العامة خلال عملية التخطيط، وتنفيذ الإجراءات الاتصالية باعتبار أنها من المهام الأساسية للعلاقات العامة .

٥- دراسة هيريرو وبرات Herrero & Pratt (١٩٩٨):

اهتمت بدراسة الأزمات التسويقية بقطاع السياحة، من خلال مقارنة الإستراتيجيات الاتصالية في الولايات المتحدة الأمريكية وأسبانيا، وذلك بالتطبيق على مديري العلاقات العامة، ومسئولي التسويق والاتصالات الخارجية في عدد من المؤسسات شملت خطوط الطيران وشركاته، الفنادق، الخطوط البحرية، القطارات والسكك الحديدية، السيارات وشركات النقل والأتوبيسات، بعينة منتظمة لنوعية تلك المؤسسات تعادل ٢٢١ شركة اختيرت من ٤٤٣ شركة بالولايات المتحدة، مقارنة بـ ١٧١ شركة اختيرت من ٢٣٤٥ شركة بأسبانيا .

اهتم المؤلفان بتطبيق نموذجهما الاتصالي - الذى يهتم بالأعداد والتخطيط للأزمات - على مديري تلك المؤسسات، وتوصلا إلى مجموعة من النتائج توضح الفرق بين المؤسسات في الولايات المتحدة وأسبانيا، حيث الاهتمام البالغ بالمؤسسات في الولايات المتحدة من زاوية دراسة البيئة وإدارة القضايا، وإعداد خطة لاتصالات الأزمة وكذلك المتحدث الرسمي، وتوحيد مصدر المعلومات وأهمية التعامل مع وسائل الإعلام أثناء حدوث الأزمات . كما أكدت الدراسة على أن كافة المؤسسات تهتم بالاستعانة بالمستشارين الخارجيين في العلاقات العامة عند التخطيط للأزمات وحصر المخاطر التي قد تواجه المؤسسة، وتنفيذ الاجراءات الاتصالية عند حدوث الأزمة . وأوصت الدراسة بأهمية إعداد إستراتيجيات اتصالية معدة مسبقا قبل حدوث الأزمة يكون للعلاقات العامة دوراً بارزاً في إعدادها، وكذلك ضرورة تطوير تلك الاستراتيجيات بحيث تتناسب مع التطورات العصرية والمستقبلية .

٦- دراسة وليم وأولنران Williams&Olaniran (١٩٩٨):

بعنوان التطورات في عملية التخطيط للأزمات من خلال استخدام عناصر اتصال المخاطر عند ممارسة إجراءات اتصالات الأزمة، وتهدف الدراسة إلى التحول من القوائم الإرشادية التصحيحية إلى استخدام المداخل النظرية والنماذج الاتصالية، والتى يكون للعلاقات العامة دورا بارزا في إعدادها، حيث اهتمت الدراسة بكيفية ممارسة عناصر اتصال المخاطر من جانب مسئولي العلاقات العامة في شركة صغيرة الحجم، من زاوية أن الإجراءات المتشابهة في التعامل مع الشركة الصغيرة الحجم تستخدم مع الشركات كبيرة الحجم، وكذلك حجم الأضرار الناتجة عنها.

توصلت الدراسة إلى أهمية التخطيط للأزمات، وتطبيق مبادئ وعناصر اتصال المخاطر، والذي يأخذ أهميته من زيادة الاعتماد الصناعي على التكنولوجيا الحديثة، والتي لها أضراراً بيئية وصحية، كما أكدت كذلك على أهمية التخطيط الإستراتيجي المسبق لإدارة الأزمات، والاهتمام بالعلاقات العامة في هذا الشأن، وهو ما أوصت به الدراسة من أهمية تطوير أنشطة العلاقات العامة، والممارسين لها في ظل التحولات التكنولوجية والإدارية المعاصرة.

٧- دراسة مارا Marra (١٩٩٨) :

تتناول خطط اتصالات الأزمة، والعوامل التي تفعل من دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، وتركز على أهمية الدور الإداري في حالة الأزمات، وتأثير ثقافة المنظمة الإتصالية، وفلسفة الاتصال ومرونته في تفعيل دور العلاقات العامة خلال إدارة الأزمات، كما أنها اهتمت بتحليل العناصر الفنية والعملية في إدارة الأزمات، والتي تناولت خطط اتصالات الأزمة، ومراكز اتصالات الأزمة، والعلاقات مع وسائل الإعلام وذلك من خلال التطبيق على مجموعة من الحالات الدراسية لأزمات فعلية مثلت نوعين من المنظمات أولها المنظمات التي لديها خطط وفشلت في إدارة الأزمات التي واجهتها وهى (أزمة يونيون كاربيد في بوهبال، أزمة وكالة الفضاء العالمية ناسا، أزمة جامعة مارى لاند ومقتل لاعب السلة لين باى)، وأما النوعية الأخرى من المؤسسات فهي التي ليس لديها خطط وأدارت الأزمة بنجاح وتلك الأزمات شملت أزمة التايلينول بشركة جونسون أند جونسون، أزمة ماكدونالدز ومقتل ٤٠ شخصا بمطاعم كاليفورنيا وسان يورو فى ١٩٨٤).

سعت الدراسة إلى تطوير نموذج اتصالي يهتم بقياس معايير النجاح في اتصالات الأزمة ودور العلاقات العامة خلالها (*) حيث أن هذا النموذج لا يشترط وجود خطة فقط

* نموذج مارا Marra عن إتصالات الأزمة يعد من النماذج الأولية والتطبيقية في العلاقات العامة وإدارة الأزمات، حيث قدمه فى رسالته للدكتوراه عام ١٩٩٢ ثم طوره فى دراسة عام ١٩٩٨.

لـنجاح إدارة الأزمـة، وإنما هـناك عدة نواحي أخرى ضرورية إلى جانب الخطة، تمثلت في ضـرورة وجـود ثقافـة تنظيمـية اتصالية بالمؤسسة في حالة الأزمات، وكذلك حرية تدفق الاتصالات، ومرونة تنفيذ إجراءاتها من جانب العلاقات العامة .

توصـلت الدراسة إلى أهمية العلاقات العامة ودورها الفعال في مراحل الأزمة وأن نجـاح إدارة الأزمـة يـتوقف علـى ثقافة المنظمة في الأزمات، وأكدت كذلك على ان سوء الإدارة وضعف السياسات والاستراتيجيات يعوق عمل العلاقات العامة عند التعامل مع الأزمـات، حتـى ولـو كانـت على درجة عالية من المهارة، كما توصلت إلى أن الأبحاث في مجـال العلاقـات العامـة اهتمت بالدور الفني والعلاجي في الاتصال، ولم تعطى الاهتمام للجانـب التـصوري والتخطيطـي للأزمـات والـذى يهـتم بإعـداد الاستراتيجيات قبل حـدوث الأزمـة، ومـن هـذا المنطلق أوصت الدراسة بضرورة التحول في ظل التغيرات الحالية من الأسلوب التقليدي في إدارة الأزمات إلى الأسلوب الاستراتيجي والتخطيطي لاتصالات الأزمة وتفعيل دور العلاقات العامة خلالها .

٨- دراسة برون وألسون Bronn & Olson (١٩٩٩):

بعنوان الفكر الاستراتيجي لدى مديري العلاقات العامة وكيفية تكوينه في موقف الأزمة، وتهدف الدراسة إلى توضيح عملية التحليل المشترك والأساليب الفنية في دراسة وظـيفة العلاقـات العامـة عـند صـنع واتخـاذ القـرارات الاستراتيجية في حالة الأزمات، واستخدمت في ذلك منهج دراسة الحالة لنوعين من المديرين الممارسين للعلاقات العامة بمحـاكم القطـاع العام النرويجية، حيث اهتمت بتحليل أساليب الممارسة ورصدها لدى مديري العلاقات العامة .

قدمت الدراسة وجهة النظر في إمكانية أن يكون مدير العلاقات العامة عضواً فعالاً في عملـية اتخـاذ وصـنع القـرار الاستراتيجي بالمنظمة من خلال مشاركته للإدارة العليا بعدة مهام وأنشطة فعالة تحقق أهداف المنظمة، إلى جانب توافر مجموعة صفات لدى مدير العلاقـات العامـة تحمـل معنى التأمل والتوقع لما قد يحدث لبيئة المنظمة مستقبلا، بحيث تمثل أفكاراً إستراتيجية تحقق أهدافها .

أسـفرت الدراسـة عن مجموعة من النتائج أهمها أن التطور الإداري، وتبنى الناحية الاسـتراتيجية في إدارة الأزمـات مـا زال يحـتاج إلى تطويـر، وأن الـتعامل مـع الأزمـات إستراتيجياً من أفضل الطرق لنجاح إدارتها، وأكدت كذلك على ضرورة إشراك مديري العلاقات العامة في إدارة الأزمات، وإكسابهم المهارات الإدارية اللازمة لذلك . وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير النماذج في إدارة الأزمات والتطبيق العملي لها .

٩- دراسة بنروس Penrose (٢٠٠٠) :

تناولت دور التنبؤ والتوقع في التخطيط للأزمات، ومدى مساهمته في الاستجابة السريعة للأزمة عند الحدوث، كما سعت الدراسة إلى التعرف على المقاييس المتبعة في إستراتيجية التنبؤ بوجود الأزمة، وما إذا كان هذا التنبؤ بالأزمة كفرصة أو تهديد يؤثر على المنظمة ككل . حيث اعتمدت في تحقيق تلك الأهداف على منهج المسح واستخدمت صحيفة الاستبانة في جمع المعلومات من خلال إرسال (٥٠٠) صحيفة إلى (٥٠٠) شركة صناعية، كما تم إجراء اختبارين لصحيفة الاستبانة، فيما يعادل ٤٣ تقريرا بطريقة عشوائية، حسب درجة (الموافقة / عدم الموافقة) لثلاثة متغيرات قياسية أولها مدى وجود خطة لإدارة الأزمات وثانيهما الأزمة كتهديد للإدارة العليا، وأخيراً الأزمة كفرصة للإدارة العليا.

قامت الدراسة بتحليل التقارير والتعليقات والآراء خلال خمس مراحل لإدارة الأزمة تشمل (التخفيف والتقليل من حدة الأزمة، التخطيط، الاستجابة، الاسترجاع، وأخيراً مرحلة التجدد وإعادة البناء) .

أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج تمثلت أهمها في فعالية وأهمية التنبؤ والتوقع لوجود أزمة من خلال مراجعة واقع وبيئة المنظمة وما حدث بها من أزمات أو يتوقع حدوث أزمات بها، وهذا يساهم في سرعة الاستجابة للأزمة عند الحدوث، كما توصلت الدراسة إلى أن الأزمة فرصة لتصحيح الأوضاع الخاطئة والتهديدات التي تواجه المنظمة والتي تدفع بالمؤسسات إلى ضرورة الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي للأزمات . وأوصت الدراسة بضرورة حصر المخاطر والتهديدات التي تواجه المؤسسة وحلها قبل تفاقم شدتها، وأيضا فتح قنوات اتصالية مع الجمهور وتبادل الآراء ما بين المنظمة وجمهورها .

رابعا :أبرز القضايا النظرية والمنهجية المستخلصة من الدراسات السابقة :-

من خلال العرض السابق لنماذج من الدراسات التي تناولت الأزمات وعلاقتها بوسائل الاتصال والعلاقات العامة والتي تم تقسيمها حسب التدرج من العام إلى الخاص بجانب التطور العلمي في دراسة الأزمات بحيث تبدأ بالإحاطة بالدراسات التي تناولت الدور الإعلامي في تغطية الأزمات، إلى تخصيص دور العلاقات العامة من خلال دراسة الحالات لأزمات تعرضت لها المؤسسات، ثم الاتجاه الحديث والذي يتمثل في الاستراتيجيات والنماذج في إدارة الأزمات فقد خلصت تلك الدراسات إلى مجموعة قضايا عكست الوضع القائم بالمؤسسات سواء المحلية أو العالمية، والتي أوضحت أن هناك تباينا واضحاً بين تلك المؤسسات في إدارة الأزمات قد يفعل من نواحي الاستفادة من

تلك الدراسات والخروج منها بمجموعة من الأسس النظرية والمنهجية والتطبيقية في مجال الأزمات والعلاقات العامة خصيصاً .

أغلب الدراسات المحلية والعالمية التي تم عرضها تعتبر دراسات وصفية، تلك الدراسات قد استعانت بعدد من الوسائل والأساليب البحثية كان أكثرها استخداما الأسلوب المسحى، ودراسة الحالة، و بصفة خاصة الدراسات التي تناولت دور المنظمة والعلاقات العامة بها ومدى مشاركتها في إدارة الأزمات التي وقعت بها كحالات دراسية. كما استخدمت أدوات بحثية شملت المقابلات المتعمقة، والاستبانة دون التقيد بتحليل أزمة معينة، باعتبار أن ذلك يمثل الدور التحليلي والعلاجي للمؤسسة عند حدوث الأزمة، أما تلك الأدوات البحثية فقد استخدمتها الدراسات للكشف عن نواحي الاستعداد والتخطيط للأزمات قبل حدوثها، وخاصة الدراسات التي عنيت بتطوير إستراتيجيات اتصالية وإدارية ونماذج اتصالية تفعل من دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة، وكان ذلك في دراسات " بنروس " Penrose (٢٠٠٠)، هيريرو وبرات Herrero & Pratt (١٩٩٨)، برون وألسون Bronn & Olson (١٩٩٩) وكذلك دراسة يوسف (١٩٩٩) التي اهتمت بمسح للآراء عن طريقة الاستبانة في موقف الصحفيين من مسئولي العلاقات العامة عند حدوث الأزمة .

إلى جانب ذلك هناك دراسات اهتمت بتحليل المضمون وذلك فى الدراسات التى تناولت التغطية الإعلامية للأزمات مثل دراسات تيجل Tuggle (١٩٩١) ويوسف (١٩٩٨) و شومان (١٩٩٩). وهذا لا يمنع من أن هناك دراسات قد زاوجت بين الأدوات البحثية المختلفة وسعت إلى تقديم صورة كلية لأزمة معينة كحالة دراسية من واقع أن دراسة الحالة تمثل الدراسة المتعمقة والشاملة لحالة واحدة أو عدد من الحالات (عبد الحميد،٢٠٠٠ :١٦٨) ومن تلك الدراسات (على سبيل المثال)، دراسة فريد (١٩٩٩)، "ووليم وأولنران" Williams & Olaniran (١٩٩٨) وكذلك دراسة مارا Marra (١٩٩٨) .

من هذا يتضح أن هناك نوعين من الاتجاهات في الدراسات العالمية التي تناولت مجال الأزمات في سياق العلاقات العامة والاتصال، تمثل الجانب الأول في التعرف على الدور العلاجي والتحليلي للعلاقات العامة ومدى مساهمتها في إدارة الأزمة، وذلك باستخدام دراسة الحالة لأزمة معينة وتحليل ما اتخذته المؤسسة من إجراءات في معالجة تلك الأزمات تحديداً، وهذا التوجه قد سلكته أغلب الدراسات المحلية، في حين تمثل الجانب الآخر في الدراسات التي تناولت النواحي الاستراتيجية فى حالة التخطيط لإدارة الأزمات، والتعرف على مدى إهتمام المؤسسات والعلاقات العامة بها بالعمل وفق إستراتيجيات وخطط متفق عليها لإدارة الأزمات، وفى هذا الشأن اعتمدت تلك الدراسات على

أدوات بحثية كانت المقابلات المتعمقة والاستبيان والوثائق أكثرها استخداما، للكشف عن الآراء والاتجاهات والإجراءات لدى المديرين في حالة الاستعداد للأزمات، وذلك دون التقييد بدراسة أزمة معينة تعرضت لها المؤسسة .

ومن المتفق عليه أن الدراسات تعكس الوضع القائم فى المؤسسات التي تجرى خلالها، فإذا كانت الدراسات المحلية قد سعت إلى تحليل ومعرفة دور المؤسسات المصرية في إدارة الأزمات التي تعرضت لها والتعرف على مدى مشاركة العلاقات العامة بها كتنظيم عند حدوث الأزمة، فقد توصلت أغلب تلك الدراسات إلى أن المؤسسات في مصر وخاصة الحكومية ما زالت تعانى من مشكلات إدارية وتنظيمية ومهنية تعوق عمل العلاقات العامة كنظام فرعى داخل المنظمة من أداء مهامه، هذا فضلا عن أن تلك المؤسسات لا تسعى إلى تطوير خطة اتصالية لإدارة الأزمات، أو التعامل معها وفق أسس ومعايير إستراتيجية، في حين أن الدراسات الغربية تقدم رؤية مختلفة من حيث أنها قد أكدت على أن المؤسسات الغربية وخاصة الأمريكية تسعى إلى تطوير خطط وإستراتيجيات لإدارة الأزمات وأنها بالفعل تستعين بشركات متخصصة للعلاقات العامة والاتصال إلى جانب ذلك فإنها تضع العلاقات العامة بها في أعلى المستويات الإدارية والتنظيمية، وتسند لها مهام متعددة تفعل من دورها في حالة الأزمات داخل وخارج المنظمة .

وعلى مستوى الدراسات الإعلامية في إدارة الأزمات والتي تناولت التغطية التلفزيونية للأزمات، فإن هناك تباينا بين نتائج الدراسات العربية والأجنبية في هذا الشأن، ففي الوقت الذى أكدت فيه دراسة أجنبية لـ " تيجل Tuggle " (١٩٩١) على تفوق التغطية التلفزيونية في حالة الأزمات على سائر الوسائل الأخرى، فإن الدراسات المحلية مثل دراسة القلينى (١٩٩٨)، وبهنسى (٢٠٠٠) قد خلصتا إلى قصور شديد في التغطية التلفزيونية للأزمات، مما يعكس توجهات وسياسات تتعلق بالوسيلة الإعلامية، إلى جانب سياسة الدولة التي تعمل في إطارها الوسيلة والتي تسيطر على تلك الوسائل، ومن ثم تتحكم في نواحي التغطية الإعلامية لقرارات ومعتقدات وتوجهات سياسية ومركزية تؤثر على تلك الوسائل والعاملين على تغطية الأزمات أيا كانت إمكانياتهم المهنية في هذا الشأن .

اتفقت نتائج الدراسات المحلية والعالمية التي تناولت معالجة وسائل الإعلام الأمريكية للقضايا والأزمات التي تكون الولايات المتحدة طرفا فيها على تأثر التغطية الإعلامية لوسائل الإعلام الأمريكية بالسياسة الأمريكية وأنها تسعى إلى مساندة وتأييد الإدارة الأمريكية وسياستها الخارجية مع دول العالم وكان ذلك في دراسات سيمون و إينجر Simon & Iyenger (١٩٩٣)، ويوسف (١٩٩٨)، وفينست Vincent (٢٠٠٠) .

كما أسفرت أغلب تلك الدراسات عن قضايا هامة ونتائج فعالة تؤكد أهمية التعامل مع الأزمات فور وقوعها، والاستعداد لها بخطة معدة قبل حدوثها، وعلى أهمية التعامل مع الجمهور الداخلي (الموظفين)، والجمهور الخارجي، ووسائل الإعلام قبل وأثناء وبعد وقوع الأزمات، وإشراك كافة التخصصات في إدارة الأزمة ومتابعتها، والاستعانة بالخبراء في هذا الشأن، إلى جانب ذلك أضاف كل من برون وألسون Bronn & Olson (١٩٩٩) بضرورة رفع الاختصاصات الإدارية والاتصالية والمهنية لدى مديري العلاقات العامة داخل المنظمة وخارجها، وهذا يتوقف على ما قدمه مارا Marra (١٩٩٨) من ضرورة أن يكون للمؤسسة ثقافة تنظيمية فعالة، تسعى إلى التطوير والتحديث والتخطيط لما يحدث من أزمات مستقبلاً وتفعيل دور العلاقات العامة في هذا الشأن .

أيضاً ظهر التباين بين الدراسات المحلية والعالمية في الهدف الذي تسعي إليه من ناحية تطوير إستراتيجيات ونماذج اتصالية تفعل من دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، ففي الوقت الذي لا يوجد فيه دراسة عربية واحدة عنيت بتطوير نموذج اتصالي مقترح – في حدود علم المؤلف – يتضمن عدة إستراتيجيات تبرز مدى مشاركة العلاقات العامة في هذا الشأن، فقد اهتمت مجموعة من الدراسات العالمية بتطوير وتقديم عدة إستراتيجيات في إدارة اتصالات الأزمة استمدت صلاحيتها من واقع المسوح والتطبيقات الميدانية والتحليلية للمؤسسات والأزمات التي تناولتها، باستثناء دراسة بيرنت Burnett (١٩٩٨) الذي اهتم بإجراء مسح نظري شامل للدراسات التي تناولت المداخل الاستراتيجية في إدارة الأزمات وقدم نموذجا للعلاقات العامة في الأزمات من نتائج هذا المسح النظري .

وهذا لا يمنع من ذكر أن هناك من الدراسات العربية التي اهتمت بتطويع نماذج اتصالية واستخدامها في حالة الأزمات مثل دراسة القليني (١٩٩٨) وبهنسى (٢٠٠٠)، حيث اعتمدتا على نموذج الاعتماد على وسائل الإعلام، في حين اهتمت دراسة أخرى لشومان (١٩٩٩) بالمزاوجة ما بين التغطية الإعلامية والصحفية للأزمة ونموذج الموقف المشكل وتطبيقه في حالة الأزمات .

ووفقا لهذا فإن الدراسة الحالية تسعى إلى الاستفادة من نتائج تلك الدراسات السابقة وما أوصت به مستقبلا، بحيث يمكن الوقوف على مدى المشاركة الفعلية للعلاقات العامة بالمنظمات في إدارة الأزمات، والتخطيط لها والمأمول اتخاذه مستقبلا فى هذا الشأن، باعتبار أن المعرفة هي أساس التغيير، وتلك الرؤية تتفق مع نتائج الدراسات الاستراتيجية التي تناولها المؤلفون في العلاقات العامة والاتصال، بحيث تنطلق تلك

الدراسة من الدراسات الأكثر ارتباطاً بالموضوع كدراسات "هيريرو" و"برات" Herrero & Pratt (١٩٩٨) "ومارا" Marra (١٩٩٨)، إلى جانب الاستفادة من الدراسات الأخرى باعتبار أنها تقدم جانباً هاماً يدعم من لفت الأنظار إلى أهمية وضرورة الاستفادة من العلاقات العامة داخل المنظمة باعتبار أنها نظام فرعى يعمل داخل وخارج المنظمة.

لذا تحاول الدراسة الحالية التعرف والكشف عن مدى استعداد المنظمات للتعامل مع الأزمات وفق إجراءات وأسس إستراتيجية وذلك في إطار مدى مشاركة مسئولي العلاقات العامة بتلك المنظمات في التخطيط لإدارة الأزمات التي قد تواجهها والتعرف على آرائهم ومقترحاتهم في هذا الشأن، ورؤيتهم لتطوير هذا المجال مستقبلاً خاصة في مجال التطبيق بقطاع النقل والمواصلات.

كما تسعى الدراسة إلى المساهمة في تقديم نموذج مقترح لإدارة الأزمات من جانب العلاقات العامة بحيث يتم الاستفادة من النماذج والاستراتيجيات السابقة للباحثين في مجال الاتصال والعلاقات العامة، لاسيما وأن أكثرها اعتمادا من جانب المؤلف يتمثل في نموذج "فرانسيس مارا" Marra (١٩٩٨) لكونه يقدم جانبين أساسيين في إدارة العلاقات العامة الفعالة للأزمة وهما ثقافة المنظمة واتصالات العلاقات العامة بحيث يتسنى للباحث تطوير هذا النموذج ليشمل الأسس التي وضعها "مارا" Marra إلى جانب المبادئ والأسس الوظيفية للعلاقات العامة، ليتم توظيفها وتناسبها مع المراحل المختلفة التي تمر بها عملية التخطيط لإدارة الأزمات والإجراءات التي تُتخذ.

الفصل الثالث

النماذج الإتصالية والإدارية

في إدارة الأزمة

مُقَدِّمَة

إن التطورات الحديثة والتغيرات المستمرة داخل وخارج المؤسسات تستلزم التحول من الطرق التقليدية فى إدارة الأزمات – التي تعتمد على تقديم قوائم وإرشادات – إلى الطرق الاستراتيجية والمداخل النظرية والتي تتناسب مع متطلبات وتوجهات المديرين المعاصرين فى إدارة الأزمات وتؤكد أهمية التخطيط بنظرة مستقبلية لتلك الأزمات. وهو ما اتفق عليه المؤلفون المتطلعون فى إدارة الأزمات من حيث تطوير النظريات والنماذج الإدارية والاتصالية وتبنى المدخل الاستراتيجي فى التعامل معها انطلاقا من أن البحث فى إدارة الأزمة لا يكون مكتملا ما دام ينقصه تطورا وإسهاما نظريا فى هذا الشأن(Williams & Olaniran,1998:380 – 391).

وهنا اهتم عدد من المؤلفين فى مجال الاتصال والعلاقات العامة بتطوير مجموعة من النماذج انطلاقا من عدة أسس ومبادئ ومقولات نظرية سواء فى مجال الاتصال والعلاقات العامة أو فى مجال الإدارة الاستراتيجية، ومحاولة تطويع تلك الأسس فى مجال الأزمات بحيث تمثل أساسا اتصاليا عند التعامل مع الجمهور وأحداث الأزمة، إلى جانب تفعيل دور العلاقات العامة وممارسيها فى التعامل مع الأزمات من خلال الاستفادة من الوظائف التي تؤديها العلاقات العامة داخل وخارج المؤسسة، و ما تهدف إليه من الاتصال بالجمهور وتحقيق أهداف المؤسسة، وإن كان بيرنت Burnett يرى في هذا الشأن أن جهود العلاقات العامة وممارسيها تعتبر ضئيلة فى استخدامها للأسلوب المنظم والشامل والمتفاعل فى إدارة الأزمة(487 - 486 :1998).

وفقا لهذا فإن المؤلف قد عنى بمحاولة عرض النماذج المختلفة في إدارة اتصالات الأزمة عموما والنماذج التي تناولت العلاقات العامة على وجه الخصوص، بحيث يتم تحديد أوجه الاستفادة من تلك النماذج وأوجه الاتفاق بين المؤلفين، والتي تساعد فى تطوير وتحديد الأسس المتفق عليها لتكون أساسا نظريا فى إدارة الأزمات والعلاقات العامة والاتصال، هذا فضلا عن أن كل من تلك النماذج يتناول مرحلة معينة من مراحل إدارة الأزمة – إن لم تكن المراحل المختلفة مجتمعة – بحيث يستطيع ممارس العلاقات

العامة تحديد الإجراءات الفعلية فى كل مرحلة وتحديد مدى مشاركته فى إدارة الأزمة، وبالتالي اكتمال المنظومة الإدارية والاتصالية.

في هذا الفصل فإن المؤلف يتناول النماذج فى إدارة الأزمة من الوجهة الاتصالية ودور العلاقات العامة خلالها وذلك من خلال أربعة محاور أساسية تم تقسيمها حسب محتوى النماذج والهدف الذى تسعي إلى تحقيقه وهى :-

أولا : نماذج اهتمت بالأسس والمعايير الاتصالية واستخدامها فى الأزمات.

ثانيا : نماذج اهتمت بالتخطيط للمراحل المختلفة من إدارة الأزمة.

ثالثا : نماذج اهتمت بمضمون الرسالة الاتصالية ونوع الخطاب فى حالة الأزمات.

رابعا : النماذج القياسية والمعيارية لمدى كفاءة إدارة الأزمة وإتصالاتها.

أولاً : نماذج تمثل الأسس والمعايير الاتصالية واستخدامها فى إدارة الأزمات.

يقصد بها تلك النماذج التى اهتمت بتقديم مجموعة من القواعد والمعايير الاتصالية بالجمهور، بحيث تمثل أساساً لنماذج أخرى فى الاتصال بصفة عامة والأزمات على وجه الخصوص، إلى جانب أن تلك النماذج منها ما يهتم بأنواع الاتصالات ورصد مدى تباينها وأهميتها والتى يمكن استخدامها فى حالة الأزمات مثل نماذج جرونج Grung عن العلاقات العامة والاتصالات، في حين أن أخري قد سعت إلي تقديم عدة أسس ومعايير وأولويات الاتصال بفئات الجمهور المختلفة، بحيث يتم تفضيل نوعية من الجمهور على أخري عند التعامل مع الأزمات وقت الحدوث، وتمثل ذلك فى نموذج جيمس لوكازويكسى Lukaszewski عن أهداف وقواعد الاتصال فى حالة الأزمات. وتلك النماذج كالتالي :-

نماذج اتصالات العلاقات العامة المطورة لجرونج وهنيت(Grung&Hunt):

إذا كانت تلك النماذج أكثر استخداما فى أبحاث العلاقات العامة بصفة عامة، فإنها أكثر احتياجاً فى أبحاث الأزمات فى سياق العلاقات العامة والاتصال، نظراً لاعتماد أكثر النماذج فى إتصالات الأزمة عليها، وهو ما يستدعى عرض أسس ومبادئ تلك النماذج ومنظورها عند جرونج وهينت Grung & Hunt (١٩٨٤)(إلى أن طورها جرونج J.Grung (١٩٩٢) وكذلك جرونج وروبير(J.Grung & E.Repper)(١٩٩٢).

واتصالات جرونج تؤسس على أنواع ممارسات العلاقات العامة من خلال الأنشطة التى تقوم بها وكيفية الاتصال بالجمهور، وتلك الممارسات يطلق عليها النماذج Models من خلال أربعة أنواع وضعها جرونج وروبير (١٩٨٤)، وجرونج (١٩٩٢). حيث إهتم فيرن بانكس Fearn Banks بتحليل تلك النماذج ومدى ضرورتها عند التخطيط لاتصالات الأزمة وتنفيذها، ومدى اعتماد النظريات والنماذج فى اتصالات الأزمة عليها (1996 : 11 – 13).

وتلك النماذج تتمثل فى الآتي :-

١- نموذج الذيوع والانتشار من خلال الصحافةPress Agentry /Publicity Model

هو محاولة ممارسي العلاقات العامة جعل منظماتهم ومنتجاتهم معروفة لدى الجماهير، وذلك باستخدام الطرق المختلفة، سواء إذا كانت المعلومات والتصريحات حقيقية أم غير ذلك، فهي لا تهتم بمدى حقيقة وصحة المعلومات التى تقدمها بقدر الانتشار بين الجماهير، والهدف هو إقناع الجماهير بأى شكل من الأشكال بما تريده المنظمة وما تقدمه، وبالتالي فهي تستخدم طريقة واحدة تنقل المعلومات إلي الجماهير، ومن ثم فإنها لا تحتاج إلى إجراء المسوح للجماهير لعدم وجود رجع الصدى من جانب الجمهور.

هذا وقد وجد جرونج وهينت أن ١٥ ٪ من ممارسي العلاقات العامة يستخدمون هذا النموذج (١٩٨٤). فى حين دعا المؤلفان إلى التقليل من استخدام هذا النموذج خاصة مع التطورات المستمرة فى المؤسسات وعلاقتها بالجمهور، وتطلعات خبراء وممارسى العلاقات العامة، وهذا ما أكدة جرونج **Grung** (١٩٩٢) أن ممارسى العلاقات العامة أصبحوا غير متحفزين لاستخدام هذا النموذج.

٢- نموذج إعلام وإخبار الجمهور Public Information Model

يختلف هذا النموذج عن النموذج الأول من حيث أن الحقائق وصحة البيانات والتصريحات ضرورية وهامة، والتى يتم تقديمها للجمهور من خلال الصحافة، أو ما تنشره الصحافة عن المؤسسة، وهذا النموذج يعتبر سائدا فى المؤسسات الحكومية، كما أنه يتخذ طريقة واحدة وإتجاها منفرداً – كسابقة – فى نقل المعلومات من المنظمة إلى الجمهور، وبالتالى فإنه لا يتطلب بصفة مستمرة إجراء البحوث والمسوح، وإنما يتطلب نوعا من التقييم كمسوح القراء أو معرفة كمية القصاصات الصحفية التى تناولت المنظمة.

٣- ثنائى الاتجاه غير المتناسق أو المتوازن Two – way A symmetric Model

ويسمى أيضاً نموذج الاقناع العلمى أو الفنى، حيث يقوم ممارسو العلاقات العامة باستخدام نظرية العلوم الاجتماعية والبحوث كالمسوح والاقتراعات لمحاولة إقناع

الجماهير بتقبل وجهات نظر المؤسسة. وهنا يوجد بعض التغذية المرتدة (رجع الصدى) من جانب الجمهور، إلا أن ذلك لا يؤثر ولا يغير من إدارة المنظمة لإتصالها وأسلوبها مع الجمهور كنتيجة لتلك النواحي.

٤- ثنائى الاتجاه والمتوازن والمتناسق Two- way Symmetric Model

ويمثل أفضل النماذج وأكثرها إستخداما ونجاحاً فى برامج الاتصالات مع الجمهور، وهو ما أكده جرونج **Grung** (١٩٩٢) من أن ممارسى العلاقات العامة يفضلون هذا النموذج بشرط توافر الخبرة عند ممارستة، وإهتمام ووعى المنظمة بضرورة تطبيقه، وذلك لأن النموذج يهتم بالتفاعل فيما بين المؤسسة والجمهور، ويهتم بتبادل الحوارات والمناقشات والآراء، بحيث تتوافر سمات التفاوض والاتفاق والإنصات والاندماج فى الحوار، وهذا قد يُحدث تغيراً في سلوك الإدارة والجمهور. كما أن النموذج يعتمد على نظرية العلوم الاجتماعية والبحوث ليس بهدف الاقناع وإنما بهدف الاتصال والتى من خلالها تستطيع المنظمة معرفة ما يحتاجه وما يريده الجمهور، وفى المقابل تستطيع الجماهير فهم توجهات المنظمة وما تهدف إليه، مما يحقق تبادلاً للآراء والحوارات عبر قنوات إتصالية متبادلة بين المنظمة والجمهور.

تطويراً لنظرية العلاقات العامة، فقد إهتم جرونج وروبير(١٩٩٢) بدراسة النماذج فى إتصالات الأزمة، وتوصلا إلى أنها تستند إلى ثلاثة مداخل نظرية تشمل الإدارة الإستراتيجية، والجمهور، وإدارة القضايا. وهو ماأكدة فيرن بانكس **FearnBanks** في دراسته لإتصالات الأزمة (**1996 : 14 – 15**) حيث قام بتقديم الرؤية الإستراتيجية لجرونج وروبير عن العلاقات العامة وإتصالها بالجمهور خاصة في مواقف الأزمات، وذلك من خلال فرضين أساسين هما :

١- أن العلاقات العامة تكون فعالة وأكثر إنجازاً عندما تكون جزءاً فعالاً من عملية الإدارة الاستراتيجية للمنظمة، إلى جانب أن تتم أنشطة العلاقات العامة بطريقة إستراتيجية.

٢- أن العلاقات العامة تدار إستراتيجياً عندما يحدد ممارسوها الجماهير الأساسية والنشطة للمؤسسة ووضعها فى فئات، والاهتمام بإيجاد حلول للقضايا التى تنشأ من تعامل المنظمة مع الجمهور من خلال البرامج الاتصالية المتبادلة والمتوازنة وذلك في مرحلة مبكرة من إدارة القضايا.

تلك الافتراضات تعنى أن العلاقات العامة الفعالة عند (جرونج وروبير) تعادل الاتصالات الفعالة فى حالة الأزمات وذلك للنواحى التالية :-

* أن مدير العلاقات العامة يمثل ركنا أساسيا فى الإدارة العليا بالمنظمة.

* أن البرامج قد صممت بهدف تأسيس علاقات قوية مع الجماهير الأساسية للمنظمة.

* أهمية العلاقات العامة عند إجراء البحوث والاتصال بالجماهير الأساسية وتحديدهم وتصنيفهم حسب الأهمية.

* قدرة العلاقات العامة على فهم توجهات واهتمامات الجمهور، ومن ثم تصميم خطة تشمل كل فئات الجمهور، وتسعى لتوثيق العلاقات مع وسائل الاعلام باستخدام النموذج الرابع ثنائى الإتجاه والمتوازن، وهذا بالفعل قد يمنع من وقوع الأزمات أو التقليل من حدتها عند حدوثها.

* ظهور دور العلاقات العامة فى حالة الانقسامات والخلافات مع جمهور المنظمة العريض من خلال الاتصال بجماهير فرعية صغيرة الحجم معروفة لدى الجماهير العريضة والتى تتولى الاتصال بتلك الجماهير لحل القضايا والمشكلات القائمة.

* دورها فى إدارة القضايا، والتى تمثل جزءاً من البرامج الاتصالية المتوازنة والمتبادلة الاتجاه، وذلك من واقع تفاعل العلاقات العامة مع بيئة المنظمة، من حيث توقع ممارسيها بتلك القضايا، والكشف عنها والعمل على حلها، ثم تطوير الاستراتيجيات للتقليل من خطورة الأزمات ومنع تكرار حدوثها.

وبالتالى ومن خلال ما قدمه كل من جرونج، وهينت، وروبير ومن بعدهم فيرن بانكس يؤكد على مدى أهمية العلاقات العامة ودورها داخل وخارج المنظمة ومدى الضرورة الملحة لاستغلال هذا الدور عند الاعداد والتعامل مع الأزمات وإجراء الاتصالات مع الجمهور، وإن كان هذا يتوقف على فلسفة وأيديولوجية المنظمة فى الاتصال والتخطيط، علماً بأن العلاقات العامة التى تحتضنها المؤسسة وتوليها الاهتمام المطلوب إلى جانب خبرة ممارسيها فى إدارة الأزمات فإن ذلك يفعل ويبرز من هذا الدور فى عمل العلاقات العامة بصفة عامة وفى التعامل مع الأزمات بصفة خاصة.

نموذج لوكازويسكى **Lukaszewski** عن أساسيات وقواعد اتصالات الأزمة يتكون من ثلاثة محاور هى **(14 – 7 : 1997)**:-

* أهداف الاتصال وضرورياته فى حالة الأزمات.

* أسس ومبادئ الاتصال المطلوبة فى حالة الأزمات.

* بروتوكولات ومعايير الاتصال.

المحور الأول: وضع أساسيات وأهداف الاتصال.

يشتمل على جانبين هما :-

١- رسم السياسة الاتصالية **Communication Policy Model** من خلال وضع الأسس الاستراتيجية فى الاتصال ومنها:-

- الانفتاح على الآخرين **Openness** وتقديم المعلومات بحيث تكون متاحة للجميع وتسمح بالتبادل المعرفى.
- المصداقية فى الحقائق **Truthfulness** والأمانة وإعتبارها سياسة مطلقة.
- الاستجابة الفورية للأحداث **Responsiveness** والإعلان عنها وتحديدها.
- عدم إخفاء أى حقائق خاصة بالسلوكيات والاتجاهات والخطط والقرارات الاستراتيجية الفعالة والعمل بروح التعاون والتضامن.

٢- تحديد أولويات الاتصال **Communication Priorities** ويتم ترتيبها كالتالى:

الأولوية الأولى : خاصة بالمتأثرين مباشرة بالأزمة وهم الضحايا سواء المعنيين بالأزمة أم غيرهم.

الأولوية الثانية : وهم الموظفين حيث يكون منهم ضحايا أحيانا.

الأولوية الثالثة: وهم الأفراد الذين تأثروا بشكل غير مباشر من جراء الأزمة.

الأولوية الرابعة: وهم وسائل الاعلام وقنوات الاتصال الخارجية الآخرى.

وتلك الأولويات تولى الاهتمام بالأفراد المتأثرين بالأزمة بصورة مباشرة وهم الضحايا وذلك فى قمة أولوياتها، وتضع وسائل الاعلام فى نهاية الأولويات، لعدة أسباب أهمها أن إمداد الضحايا بالمعلومات الكافية من البداية وقبل أى جهة أخرى لا يجعلهم عرضة لإستيقاء المعلومات من وسائل الاعلام التى قد تقدم معلومات غير صحيحة، وكذلك لإمكانية التحكم فى مدى التأثير على صورة المؤسسة وموقف الأزمة.

المحور الثاني: الأسس الخاصة بمبادئ وقواعد الاتصال خلال الأزمات .

وتشمل النواحى التالية :

١- الاتصال أولاً بالذين هم أكثر تأثراً بالأزمة، واتخاذ الإجراءات الخاصة بهم. وعندما تكون الأحداث غير متوقعة يتم التعامل معها من خلال عدة إجراءات وجهات مشاركة منها:-

- الاستجابة السريعة.
- التصرف بجدية وحزم.
- تحديد المسئولية المناسبة مع الأزمات التى تحدث.
- الاستعانة وطلب المساعدة من جهات أخرى.
- إخبار الجمهور الداخلى (الموظفين(على وجة السرعة من البداية.
- توضيح المهام والأدوار.

- توضيح القرارات والنتائج والسلوكيات.
- قبول المقترحات فى التعامل مع الأزمة.
- شرح وتوضيح الموقف للجمهور بقدر الإمكان.
- دعوة المسئولين المحليين للمشاركة فى المواجهة.
- البحث عن الأفراد الأكثر تأثراً بالأزمة.
- استخدام رسائل فعالة ومباشرة وسهلة الفهم.
- العمل بروح التضامن والمشاركة.
- عدم مناهضة الآراء وتقبلها وفهم ما تعنية.

٢- الاعتماد على الاتصالات المحلية أولاً فهى أفضل الوسائل فى التعامل مع الأزمات، ويتم ذلك من خلال إدارات العلاقات العامة، والعمليات، والتسهيلات وغيرها.

٣- التحدث من خلال جهة واحدة وتوحيد الخطاب الاعلامى الموجة إلى الجمهور الداخلي والخارجي ووسائل الإعلام وتناسبة مع فئات هذا الجمهور.

٤- التصرف السريع فى إمكانية توصيل المعلومات والأخبار لوسائل الاعلام والجمهور.

٥- التعاون مع وسائل الاعلام وتلبية إحتياجات مندوبيها.

٦- الاعتماد على القرارات الواضحة واللازمة لموقف الأزمة والتى تتناسب مع طبيعة هذا الموقف.

٧- التركيز على البعد الأخلاقى والإنسانى فى إدارة الأزمة.

٨- الاعتماد فى حل المشكلة على عملية صنع القرارات وإدارتها من خلال الإدارة الاستراتيجية طبقا للنواحى التالية :-

- وصف طبيعة الموقف.
- تحليل ما يحتويه الموقف ومدى تهديده وحجمه.
- تقديم الخيارات والاحتمالات والمقترحات فى معالجة الموقف.
- اختيار أفضل التوصيات والمعالجات للأزمة.
- احتواء النتائج السلبية وغير المتوقعة ودراستها.

المحور الثالث: استخدام معايير وبروتوكولات الاتصال :

هناك عدد من المعايير اللازمة عند التعامل مع الأزمات والتى تشمل النواحى الخاصة بالسلوكيات والاتجاهات وطرق ووسائل التحدث اللازمة فى التعامل معها ومن تلك المعايير ما يلي :-

١- الاستجابة **Responsiveness** والتعامل مع الأزمة من خلال الإستعداد لمواجهتها وإعداد الخطط على المستوى الداخلى والخارجى للمنظمة.

٢- الإنفتاح والتفاعل مع المجتمع **Openness** والتعامل مع أطراف وجمهور الأزمة وخاصة الأكثر تضرراً منها.

٣- إبداء الاهتمام **Concern** بالمتأثرين بالأزمة، وبالطرق الخاصة فى التعامل معهم وأسلوب المواجهة وتقديم المعلومات.

٤- الاحترام **Respect** عند تقبل أي مقترحات أو أسئلة أو استنتاجات من جانب الجمهور وأطراف الأزمة، وأيضاً فى حالة تعرض المؤسسة لإنتقادات وهجوم من الجمهور.

٥- التعاون **Cooperation** مع وسائل الاعلام والجمهور والاتصال بهم بصورة مباشرة وعلى قدر من الكفاءة والسرعة.

٦- تحديد المسئولية **Responsibility** والتعامل مع الأزمة من مبدأ المسئولية، وتحديد مسئولية المتحدث الرسمى فى حالة الأزمات.

٧- تنمية الحاسة الادراكية **Sensitivity** وذلك فى وقت مبكر من حدوث الأزمة وتوقع حدوثها وإتخاذ التدابير اللازمة لمنع وقوعها.

٨- التكامل والترابط **Integrity** فى دراسة طبيعة الأزمات وأوجه المواجهة وفحص الأخطاء والسلبيات لتحديد نواحى القصور.

٩- اجراء المقارنات **Compassion** للوصول لأفضل الطرق والحلول فى مواجهة الأزمات وإدارتها.

١٠- تحقيق درجة عالية من الرضا والقبول **Consent** من جانب الجمهور وإعادة الثقة فى المؤسسة وبناء العلاقات والتقليل من حجم التغطية الاعلامية للأزمة وموقفها من المؤسسة وذلك من خلال النواحى التالية :-

- تحديد القضايا الكامنة التى لم تتحقق بعد.
- تحليل تلك القضايا ودراسة مدى تأثيراتها.
- دراسة الأحداث من خلال النماذج والأمثلة التى وقعت فى المؤسسات المختلفة ومراعاة التنسيق فيما بينها.
- بناء الآراء والاتجاهات والمشاركات.
- تطوير استراتيجية فعالة تعتمد على رسائل هادفة وايجابية تقدم بصورة مباشرة للجمهور.

١١- تقديرات الموقف ومدى المحاسبة والمسئولية **Accountability** وذلك لإعادة المصداقية للمؤسسة من خلال النواحى التالية:-

- ♦ تحرى المصداقية فى معالجة الأزمة عند الاتصال بالجمهور.
- ♦ التوضيح والشرح لما قد حدث وأسبابه وطرق المواجهة وأثرة مستقبلاً.
- ♦ الاعلان عن القضايا الجوهرية والكامنة وحلها قبل تصاعدها ومشاركة الجمهور فى مناقشتها.
- ♦ إظهار الاستياء والندم لما قد حدث والتأكيد على حجم المسئولية فى عدم حدوث الأزمة مرة أخرى.
- ♦ الاستعانة بالمستشارين فى التعامل مع الأزمات.
- ♦ التعهد والالتزام بتحقيق الأهداف المقررة فى التعامل مع الأزمات.
- ♦ إدخال التعديلات والتحسينات اللازمة على خطة المواجهة والتعامل مع الأزمات

١٢- التسامح والتصالح مع الجمهور **Generosity** وعقد صداقات معه حتى فى حالة الانتقادات الموجهة ضد المؤسسة من جهات أخرى.

١٣- الأمانة **Honesty** وتحرى المصداقية فى نقل المعلومات للجمهور وتبنى الصراحة والدقة فى التعامل مع الأزمات والجمهور ومواجهة الشائعات والأخطاء بحزم والتعلم منها لتلافيها مستقبلا.

يمكن القول هنا أن نموذج جيمس لوكازويسكى فى الاتصال من النماذج الهامة والفعالة التى وضعت أسس وقواعد وأهداف الاتصال خلال الأزمات والتى تعتبر قاسماً مشتركاً عند التخطيط لكافة الأزمات التى قد تقابل المؤسسات،وعلى أساسها يتم تشكيل الإستراتيجية الاتصالية حسب طبيعة نشاط المؤسسة ونوعية الأزمات التى قد تقابلها وطبيعة الجمهور. إلا أن النموذج يقلل من أهمية التحسب والإعداد للتعامل مع وسائل الإعلام خاصة أثناء حدوث الأزمات حيث يعطى الأولوية فى التعامل للضحايا ويأتى بوسائل الإعلام فى نهاية الأولويات بالرغم من مقدورها على إثارة الرأى العام تجاه المؤسسة خلال الأزمات، وكان من الأفضل إعطاء الأولوية للتعامل مع وسائل الإعلام على وجه السرعة تحقيقاً للمشاركة فى معالجة الأزمة وفى نفس الوقت التعامل مع الضحايا، ولكن هذا يتوقف على الإجراءات الإدارية التى تتخذ تضامناً مع الاجراءات الاتصالية مع هذا الجمهور.

ثانيا : نماذج اهتمت بالتخطيط للمراحل المختلفة من إدارة الأزمة.

يتطرق المؤلف فى هذا الجزء إلى تلك النماذج التى قدمت الخطوات والإجراءات اللازمة عند التخطيط للتعامل مع الأزمات فى المراحل الزمنية الثلاث لمرور الأزمة (قبل، أثناء،بعد الحدوث)، سواء فى مرحلة واحدة من تلك المراحل، أو فى المراحل الثلاث مجتمعة، بحيث تمثل أوجه إستعداد المنظمات للتعامل مع الأزمات فى المراحل التى تمر بها. ويعرض المؤلف هنا لثلاثة نماذج من تلك التى اهتمت بالتخطيط للمراحل المختلفة فى إدارة الأزمات وهى :-

- نموذج اتصالات الأزمة ونظرية الألعاب لـ" ميرفى " **Murphy**
- نموذج الخمس خطوات فى الإستجابة للأزمة لـ " ألبرشت " **Albrecht**.
- النموذج المدمج المتوازن لإتصالات الأزمة "هيريرو" و"برات" **Herrero & Pratt**

* نظرية الألعاب كنموذج لاتصالات الأزمة واتخاذ القرار فى العلاقات العامة عند حدوث الأزمة :

إن نظرية الألعاب **Games Theory** من النظريات الإدارية التى إهتم بها المؤلفون فى مختلف التخصصات، وحاولوا تطبيقها فى دراساتهم، حتى أن هناك عدداً من المؤلفين فى العلاقات العامة يؤيدون إستخدامها ويطلقون عليها المدخل التخطيطى المرن فى إدارة الأزمات (**Bland , 1998 : 55**) وفى هذا الشأن سعت بيرسيلا ميرفى **Murphy** (١٩٨٧) إلى تقديم نموذج لإتصالات الأزمة أثناء حدوثها إعتماداً على تلك النظرية، من حيث دراسة العلاقة بين مسئولى العلاقات العامة والجمهور والأطراف الأخرى فى موقف الأزمة والقرارات اللازمة على وجه السرعة لإحتواء الموقف.

وقبل تطبيق النموذج فى العلاقات العامة والأزمة يجب تقديم العناصر الأساسية للنظرية أولا، وهى تشمل ما يلى (رسلان،٢٠٠٣ :٢٢-٢٥):-

- وجود لاعبان أو أكثر يحاول كل منهم الإستئثار بأكبر قدر من المكاسب وتكبيد الطرف الآخر أكبر قدر من الخسائر، أو التوصل إلى حل أفضل لكلاهما.
- وجود عائد نسبى تسفر عنه المباراة وهذا العائد يعنى مدلولات عديدة للاعبين نظرا للتفاوت بينهم.
- وجود مجموعة من القواعد الأساسية أو الخطوط الارشاديه للمباراة والتى يجب مراعاتها من جميع الأطراف.
- توافر المادة الاعلامية التى تمد اللاعبين بنوع وكمية المعلومات اللازمة لهم للتعرف على الخيارات أمام كل منهم والفرص المتاحة.

- وجود وسط عام يحدد إطار المباراة سواء أدرك اللاعبون ذلك أم لم يدركوا.
- وجود تفاعل حركى بين اللاعبين.

تناولت ميرفى **Murphy** تلك النظرية من حيث أنها تفترض أن هناك لاعبين أو أكثر، وأنه لكى تتحقق الأهداف فإن أحد اللاعبين هو مسئول العلاقات العامة واللاعب المعارض قد يكون شخصاً واحداً أو مجموعة من الأفراد يلعبون كوحدة - مثل شركة منافسة يجمعهم هدف واحد - وعلى هذه المجموعة إختيار الإستراتيجيات والألعاب للوصول لأفضل النتائج، وهنا يظهر أهمية الوقت عند حدوث الأزمة وخاصة عند ترتيب مؤتمر صحفى أو نشر أخبار عن الأزمة، حيث يكون مسئول العلاقات العامة فى تلك الحالة هو اللاعب الأول، ومراسلو وسائل الاعلام يمثلون اللاعب الآخر ويكون الفوز لوسائل الاعلام فى الحصول على معلومات وقصص صحفية، فى حين يكون الفوز لمسئول العلاقات العامة فى إحتواء الموقف قبل نشره على الجمهور (عبد الجيد، ٢٠٠٢ : ٢٨٠ - ٢٨٢).

والواضح أن نموذج ميرفى **Murphy** المبنى على نظرية الألعاب يتناول إدارة الأزمة من جانب ممارسي العلاقات العامة، من حيث دورهم فى التعامل مع وسائل الإعلام وجمع المعلومات المتعلقة بالأزمة وقت حدوثها والوصول لأطراف الأزمة والمتأثرين بها، والتفاوض معهم من خلال مجموعة إجراءات تسمى الإستراتيجيات البديلة، بهدف احتواء الموقف والسيطرة عليه. كما يعنى النموذج بأهمية الوقت وسرعة الاستجابة وضرورة فهم أبعاد الموقف قبل عرضه ونشره بوسائل الإعلام.

وإذا كان النموذج قد اهتم بالموقف مع وسائل الاعلام من جانب مسئولى العلاقات العامة إلا أنه قد تناول وسائل الاعلام على أنها جهة منافسة وعدائية ومن ثم ضرورة الانتصار عليها تحقيقاً لأهداف المنظمة بأى الطرق والوسائل، وكان من الأفضل أن يهتم بتوثيق الصلات و العلاقات مع تلك الوسائل وجعلها جهة مساندة ومشاركة فى إدارة الأزمة وإنجازها.

نموذج الخمس خطوات فى الاستجابة للأزمات

قدم ستيف ألبرشت **Albrecht** نموذجاً يتكون من خمس خطوات رئيسية عند التخطيط والاعداد للتعامل مع الأزمات تشمل إدارة القضايا التى تواجه المنظمة ومرحلة الاستعداد للتعامل مع الأزمات وتلك الخطوات تمثل الإجراءات التالية **(126 - 114 : 1996)**:-

الخطوة الأولى : القيام بعملية مسحية لتقدير الأخطار **Initiate a Risk Assessment survey** من خلال تحديد نوعية المخاطر والطوارئ التى قد تواجه المنظمة

وتصنيفها، حيث يعتمد تحديدها على طبيعة نشاط المؤسسة وحجمها ومدى إتساع نطاقها وهذا بالفعل يساهم فى تحديد حجم الضرر الواقع على المنظمة وبالتالى إمكانية تجنبه.

الخطوة الثانية : تحديد الأدوار والواجبات **Assign Roles and Duties** عند إدارة الأزمة لضمان تنظيم العمل وتحديد المسئوليات لأعضاء فريق إدارة الأزمة ويتم ذلك من خلال النواحى التالية :-

- تحديد السلطة المسئولة عن قيادة الفريق للتحكم فى مدى المسئولية وإتجاهها قبل وأثناء وبعد الأزمة.
- تحديد الغرض والأهداف الرئيسية للمنظمة وكذلك أهداف فريق إدارة الأزمة فى المراحل المختلفة لإدارتها وتطوير نماذج لإدارة الأزمة.
- تحديد أنواع الأحداث الأزموية سواء كانت أزمات طبيعية أو من صنع الانسان ومدى تأثيرها على المنظمة.
- توجية وتنفيذ التعليمات والأوامر لضمان فعالية أداء التعليمات والأوامر والقرارات فى موقف الأزمة والطريقة التى يتم بها معالجتها.

الخطوة الثالثة : الاستجابة والتعامل مع تقرير تقدير المخاطر **Respond to the Risk Assessment Report** من خلال ضرورة إهتمام الادارة بالاجراء المسحى لتقدير المخاطر والذى على أساسه يتم تحديد نوعية الأزمات والمخاطر التى تواجه المؤسسة ومن ثم يتسنى على المؤسسة أن تحشد الجهود لتطوير الاستراتيجيات التى تمنع وقوع الأزمات وتمنع تصاعدها بناءاً على تقديرات تلك المخاطر الكامنة والمحتملة الحدوث.

الخطوة الرابعة : كتابة خطط الاستجابة للأزمة. فبعد تحديد المخاطر المختلفة الكامنة والمحتملة الحدوث وتقدير مدى حجمها والكيفية التى يتم بها معالجتها يقوم فريق إدارة الأزمة بوضع مجموعة من الخطط العملية لمواجهة الأزمات ومراعاة كافة النواحى الإدارية والقانونية والاتصالية وغيرها عند إعدادها، وتكتب الخطة بناءاً على عدة أسس يتمثل أولها فى تحديد أنواع الأزمات الكامنة المرتبطة بنشاط المؤسسة وصياغة الخطة على أساسها، يلى ذلك إعداد وتصميم خطوات عملية لتتبع كل نوع من الأزمات، ثم وصف ونقد الخطوات المتبعة فى مراحل إدارة الأزمة لمعرفة نواحى القصور والضعف خلالها، وأخيراً تحديد من سيتولى إدارة الأزمة ويتابع أحداثها.

الخطوة الخامسة : تخصيص لجنة لفحص ومراجعة الوقائع والأحداث التى وقعت **Create an Incident Review Subcommittee** لمعرفة النواحى الايجابية والسلبية فى طريقة معالجة الأزمة، وتقييم مختلف الجوانب فى إدارتها والخروج بمجموعة من

الـدروس المستفادة، وبالتالى التعلم من الأخطاء ومحاولة تجنبها وتطوير الجوانب الايجابية ووضعها فى الحسبان عند تطوير الخطة.

قـام ألبرشـت **Albrasht** بتطوير نموذج الخمس خطوات وأضاف إليه مجموعة من الاسـتراتيجيات الـضرورية عند التخطيط والتعامل مع الازمات شملت نواحى التدريب والتنفـيذ والتقييم لخطة الأزمة، وقدم نموذجا سمى (**APTRA**) وهو يمثل نواحى الإعداد والتخطيط لمواجهة الأزمات ويشمل الاستراتيجيات التالية :-

١- التوقع المسبق للأزمة **Anticipate**

٢- خطة إدارة الأزمة **Plan**

٣- التدريب والممارسة **Train And Practice**

٤- المراجعة والتقييم **Review**

٥- التصرف وإتخاذ القرار بالعمل **Act**

النموذج يقوم على مبدأ المشاركة والتضامن والتفاعل مع المحيطين لإنجاز إدارة الأزمة وإدخال التعديلات والتحسينات على الخطة، والتفكير بنظرة مستقبلية لما قد يحدث.

يتـضح مـن العـرض الـسابق للنموذج أنه يتناول مجموعة من الإجراءات والقضايا الهامة عند التخطيط للأزمات، فهو موجة إلى المزج ما بين النواحى الإدارية والاتصالية فى إنجاز إدارة الأزمة وتفعيل دور الإدارة خلالها. كما أنه اهتم بنواحي مسح المخاطر الكامنة والمحـتملة الحـدوث وكتابة الخطة وتقييمها وإدخال التحسينات عليها، وتحديد فريق إدارة الأزمـة وتدريـبه، وكلـها إجراءات استراتيجية فعالة تعتبر معيار النجاح فى إدارة الأزمة. وإشـتمل أيـضاً علـى مجمـوعة من الإجراءات البحثية والإتصاليه الفعالة فى التحسب لوقوع الأزمات تؤكد مدى الأهمية والضرورة لوظيفة العلاقات العامة الوقائية فى إدارة الأزمـة، وإن كـان الـنموذج لم يـشر صـراحة إلى العلاقـات العامة من حيث كونها تهتم بدراسة المتغيرات التى تحيط بالمنظمة وبيئتها انطلاقا من وظيفة البحوث التى تقوم بها، كمـا أن الـنموذج لم يـشر إلى كيفـية الإعـداد للـتعامل مع الجمهور الداخلى والخارجى، والـذى هـو الكـيان الذى يتم التخطيط لاتصالات الأزمة من أجله والحفاظ عليه وعلى صورة المؤسسة.

يمكن القول أن مبرر ذلك هو أن النموذج موجة بصفة عامة للإجراءات اللازمة عند الإسـتجابة والـتعامل مـع الأزمـات مـن مـبدأ المـشاركة والتـضامن والتعاون بين كافة الإدارات والجهـات لتحقـيق الفعالـية فـى إدارة الأزمة، وبالتالى فإن النموذج يلفت نظر المـؤلفين والممارسين إلى أهمية التخطيط والتعامل مع الأزمة من مبدأ المشاركة والتعاون ما بين الإدارات والجهات المختلفة.

- النموذج المدمج المتوازن لإدارة اتصالات الأزمة

(An Integrated Symmetrical Model for Crisis Communications Management)

اهتم المؤلفان هيريرو وبرات **Herrero & Pratt**(١٩٩٦) بتطوير نموذج يسعى إلى التعامل مع الأزمات فى المراحل المختلفة من إدارتها، وأطلقا علية "النموذج المدمج المتوازن لإتصالات الأزمة". حيث قاما المؤلفان بإستعراض الاتجاهات السابقة فى إدارة الأزمات ولاحظا مدى الاحتياج إلى تطوير مداخل ونماذج نظرية فى إدارة الأزمة، وقدما نموذجاً يجمع بين إدارة القضايا وبين التخطيط الوقائى ووسائل وأدوات الإدارة القوية فى التعامل مع الأزمات، وأسسا نموذجهما على ثلاثة جوانب نظرية أولها إدارة القضايا، يليها النظرية الموقفية لجرونج عن الجماهير، وأخيراً الاتصالات ثنائية الاتجاه والمتبادلة **(Williams & Olaniran , 1998 :391)**.

بناءاً على تلك التوجهات النظرية الثلاثة فإن المؤلفان يقدما نموذجهما من خلال أربع خطوات رئيسية تشمل **(Burnett , 1998 , 479)**:-

١- إدارة القضايا **Issues Management**

٢- التخطيط لمنع الأزمة **Planning prevention**

٣- الأزمة **The Crisis**

٤- ما بعد الأزمة **Post – Crisis**

وتحتوى كل مرحلة من تلك المراحل الأربع على افتراضيين، الأول أن لكل أزمة دورة حياة مثلها مثل أى كائن حى، والثانى يتمثل فى أن أفضل وسيلة لتجنب التغطية الإعلامية السلبية هى الاندماج مع الواقع والقيام بأنشطة اجتماعية تحمل معنى المسئولية الاجتماعية (عبد المجيد، ٢٠٠٢ : ٢٦٣).

ووفقاً لهذا قدما المؤلفان هيريرو وبرات نموذجهما بالشرح من خلال الخطوات الأربع السابقة، والتى ناقشها مجموعة من المؤلفين أمثال وليمز وأولنران **Williams & Olaniran** (**1998: 391-394**)، العربى (١٩٩٩ : ١٢٤ – ١٢٩)، عبد المجيد (٢٠٠٢ :٢٣٦ – ٢٦٩)، و تلك المراحل فيما يلى:-

المرحلة الأولى : إدارة القضايا Issues Management.

و تمثل أول خطوة أمام المسئولين عن اتصالات الأزمة وتشمل الاجراءات التالية:

- مسح البيئة والبحث عن التوجهات الجماهيرية التى قد تؤثر على المنظمة مستقبلا
- جمع المعلومات عن القضايا التى قد تثير مشكلات ومخاطر بالمؤسسة

- تطوير إستراتيجية إتصالية تمنع من وقوع الأزمات.

المرحلة الثانية : التخطيط لمنع الأزمة Planning Prevention.

وتشترك تلك المرحلة مع المرحلة الأولى فى عملية مسح البيئة وإجراء البحوث، واستخدام المعلومات للاستشعار والتحذير، وتطوير نظم الإتصالات الداخلية ويتم ذلك من خلال الإجراءات التالية :-

- استحداث سياسة وقائية للقضية.
- إعادة تحليل علاقات المؤسسة بجماهيرها المتعددة.
- التحضير لخطط عامة أو خاصة للطوارئ.
- تحديد واختيار أعضاء فريق إدارة الأزمة والمتحدث الرسمى ليتعامل مع وسائل الاعلام.
- تحديد وتخصيص مركز عمليات الأزمة من حيث المكان والإمكانيات.
- تحديد الإجراءات التى تتخذ مع الجمهور الداخلى عند إندلاع الأزمة.
- تحديد الرسائل ووسائل الإتصال والأهداف فى خطة الإتصالات.

ويؤكد هيريرو وبرات **Herrero & Pratt** على أن المنظمة يجب أن تجرى البحوث لمعرفة إتجاهات الجمهور وموقفه من المؤسسة وما تتخذه من إجراءات، لكى يتسنى لها تطوير وتحسين خطة إتصالات الأزمة وأيضاً إمكانية تقييم الأزمات المحتملة الحدوث والقضايا الموجودة بالمؤسسة، والتى قد صُممت الخطة على أساسها ومن ثم تجنب وقوع الأزمات أو العمل على تخفيف حدتها عند وقوعها (عبد المجيد، ٢٠٠٢ : ٢٦٧).

المرحلة الثالثة : الأزمة Crisis

حيث تكون كل الجهود الوقائية قد استنفذت، وتكون المؤسسة فى موقف مواجهة مع الأزمة. ويتحدد أسلوب التعامل من جانب المؤسسة على أساس مدى وجود خطة لإدارة الأزمة أو طريقة معالجة الموقف والتعامل معه وهنا تتخذ المؤسسة مجموعة إجراءات تشمل :-

- تكوين أعضاء فريق إدارة الأزمة والمتحدث الرسمى الذى يتعامل مع وسائل الإعلام وتدريبة.
- تحليل التغطية السلبية من جانب وسائل الإعلام، ومحاولة الإتصال بالجمهور وإعلامه بجهود المؤسسة والإجراءات التى تتخذها لإدارة الأزمة وحلها.

- تطوير وتحسين الخطة الموجودة للأزمة مع الاستفادة من المعلومات الجديدة المتوافرة لدى الإدارة.
- العمل على استهداف الجماهير المناسبة بدقة والسعى لإكتساب تأييد طرف ثالث.
- التحكم والسيطرة على الشائعات بتزويد وسائل الإعلام بالمعلومات الصحيحة والمتجددة والدقيقة.
- مواصلة العمل اليومى المعتاد.

المرحلة الرابعة : ما بعد الأزمة Post- Crisis.

وفيها تحاول المنظمة تحسين صورتها لدى الجمهور والعمل على عودتها كما كانت قبل الأزمة، ويتم ذلك من خلال عدة خطوات تشمل :-

- مواصلة الإتصال بالجمهور والإهتمام به والإستمرار فى بذل الجهود للتقليل من النتائج السلبية وإيجاد الحلول النهائية للأزمة.
- الإتصال بوسائل الإعلام المختلفة وإمدادهم بالمعلومات التى تستجد والإجراءات التى تتخذ.
- التقييم العام لخطة الأزمة وتحديد مستوى نجاحها وكيفية تجاوب الإدارة والعاملين معها، وإدخال التحسينات عليها من خلال التغذية المرتدة وتوجهات الجمهور.

استناداً للعرض السابق لنموذج " **Herrero& pratt** " فإنه يضيف إلى النماذج السابقة نقاط هامة تؤكد أهمية الإجراءات الوقائية فى التخطيط للأزمات، من حيث أنه يؤكد على أهمية التخطيط لمراحل الأزمة خاصة وأنه يهتم بإدارة القضايا ومحاولة حلها قبل تصاعدها وتحولها لأزمات ضخمة، وكذلك تأكيده على أهمية فحص البيئة الد حلية والخارجية وإجراء البحوث، والتى هى من أهمٍ الوظائف الإستراتيجية للعلاقات العامة المطبقة بصورة عملية وعلمية صحيحة. فضلاً عن أنه يهتم بقدر العلاقة مع الجمهور الداخلى والخارجى ويعطية الإهتمام الكافى إلى جانب الإهتمام بالعلاقات مع وسائل الاعلام. كما أن النموذج يقدم إجراءاً هاما يسمى التقييم التتبعى للتغطية الاعلامية للأزمة ومعرفة ما ينشر عن المنظمة حتى يتسنى لها الرد على ما نشر وإطلاع الجمهور على حقائق الأمور.

وإذا كان النموذج قد عنى بالمراحل المختلفة من إدارة الأزمة (قبل – أثناء – بعدحدوثها) إلا أنه قد أعطى اهتمامه لمرحلة ما قبل الأزمة وإدارة القضايا وظهر غموضه فى مرحلة حدوث الأزمة على اعتبار أنه يقدم النواحى الوقائية ثم الاصطدام بالأزمة

دون تحديد الأدوار الفعلية الواجب اتخاذها مع وقوع الأزمة، إلى جانب الخلط ما بين مرحلتي أثناء وبعد حدوث الأزمة من حيث التطوير والتحسين من الخطة، والتدريب للمتحدث الرسمى وأعضاء فريق إدارة الأزمة فى الوقت الذى لا يكون هناك مجالا لتلك الإجراءات سوى مواجهة الأزمة على وجة السرعة، وإتخاذ الإجراءات العلاجية والفورية للتعامل معها، لأن تلك الإجراءات تتخذ فى مرحلة ما قبل الأزمة أو بعد حدوثها تمهيداً للتخطيط المستقبلى للأزمات المحتملة الحدوث وإجراء التجارب والسيناريوهات للتدريب على الخطط الموضوعة

ثالثا : نماذج اهتمت بمضمون الرسالة الاتصالية والمبنية على نظرية خطاب إصلاح الصورة.

هى تلك النماذج التى إهتمت بكيفية معالجة الأزمات من خلال تحديد مضمون الرسالة الإتصالية الموجهة إلى الجمهور بفئاته ونوعياتة المختلفة والذى يشتمل على عدة أساليب إتصالية تمثل نوع الخطاب الموجة إلى هذا الجمهور سواء كان إعتذارى، تبريرى، هجومى، دفاعى، إنكارى، إنتقادى بحيث يمثل مسلك المؤسسة فى معالجة الأزمة والكيفية التى تعالج بها الأضرار التى لحقت بصورة المؤسسة وسمعتها لدى الجمهور، وقد إهتم عدد من المؤلفين فى مجال الإتصال والعلاقات العامة بتطوير نماذج إتصالية لهذا الغرض تحتوى على مجموعة من الإستراتيجيات الإتصالية والتى شكلت نظرية خطاب إصلاح الصورة الذهنية فى حالة الأزمات، وأكثر تلك الإستراتيجيات شيوعاً ما قدمة كل من هيرت **Hearit** وبنويت **Benoit** وهي كما يلى :-

- استراتيجيات الاعتذار (الهجوم – الدفاع – الهجوم المضاد) المبنية على نظرية خطاب إصلاح الصورة.

اهتم هيرت **Hearit** (**1996: 233 – 248**) كغيرة من المؤلفين فى مجال الإتصال والعلاقات العامة بتطوير المضمون الإتصالى ونوع الخطاب المستخدم فى مواقف الأزمات، حيث إستفاد من النماذج التى قدمها غيره من المؤلفين فى تطوير نظرية خطاب إصلاح الصورة ومنها الإعتذار والتبرير، وتقدير الموقف وغيرها، وذلك من خلال إتخاذة منهجا مختلفاً عن ما سلكة بنويت **Benoit*** ولينكوجل، وور **Ware & Linkugel** وغيرهم، من حيث الموقف الذى تتخذة المنظمة ومدى قوتها فى الرد على الإتهامات التى تتهم بها.

والإعتذار عند " هيرت **Hearit** " لا يعنى الأسف فى حد ذاتة كسلوك - بالرغم من إحتوائه على جزء منه- وإنما يعنى الدفاع الإضطرارى عن ما يقال عن المؤسسة، والهجوم المضاد على من تسبب فى تلك الإدعاءات والإتهامات عن تصرفات المؤسسة.

* انظر نموذج بنويت لإصلاح الصورة الذهنية .

لذا فإن الإعتذار يأخذ ثلاثة أشكال هى :-

الأول : ركـز على قضايا مختلفة من خلال نشر مجموعة أخرى من الإتهامات، بهدف دفـع الجمهور بعيداً عن التهمة الأساسية الموجهة إلى المؤسسة وبالتالي تجنب الإتهامات وإثارة الشبهة ضد المدعى (الوسيلة الاعلامية).

الثانـي : الـسعى إلى دفـع الإتهامـات ونفى صحتها من خلال الهجوم المضاد باتخاذ الإجراءات القانونية لدفع الإتهامات ضد الوسيلة الاعلامية التى نشرت الاتهامات.

الثالث : اتخاذ المعتذرين لقضية مضادة من خلال المواجهة والتحدى المباشر مع الجهة المتسببة فـى الإتهـام والهجـوم المـضاد تجاههـا وإثارة الشبهات حول أخلاقيات الوسيلة الاعلامية التى نشرت الإتهام.

وفقا لهذا فإن الاعتذار يتشكل من خلال هدفين هما :-

١- نفى الإتهامات وإثبات بطلانها وعدم صحتها.

٢- اسـتخدام الحكم بعدم صحة الإتهامات فى إقامة دعوة قضائية ضد المدعى والمتسبب فى الإتهام (الوسيلة الاعلامية).

وهـذا الهجـوم يـسعى إلى إتخـاذ الـسبل والوسـائل التـى تمـس مشاعر وأحاسيس الجمـاهير، وإثارتهـا ضـد الوسيلة الاعلامية. وأنة فى حالة ثبوت عدم صحة الإتهام فإن موقـف المؤسـسة مـن خـلال الإعتذار بإستخدام إستراتيجية الهجوم المضاد والدفاع عن مـصالح المؤسـسة يـثير الـشكوك حول أخلاقيات ومصداقية وسياسة الوسيلة الاعلامية، وبالتالى يتحول موقف الوسيلة الاعلامية أمام الجمهور على أنها المذنب والجانى.

لكـن ذلـك يتوقف على مدى تماسك وترابط المؤسسة من خلال مبادئ وقيم متفق علـيها فـى أسـلوب العمل، والتى من خلالها يتم تجاوز أى إتهامات أو إنتقادات، وأيضا تدفـع بالمؤسسة إلى وضع وإتخاذ مجموعة إستراتيجيات تدعم من الإجراءات التصحيحة وإعادة الثقة بالمؤسسة وتأييد الجمهور (**Heath, 2001: 161**).

وإسـتراتيجية الاعـتذار المبنـية علـى الهجوم، والهجوم المضاد تمثل نوعاً من الخطاب الإعـتذارى للمـنظمات فـى الكـشف عـن حقـيقة الإدعـاءات والاتهامات من الجهات المنافسة، والتى ترى أن المؤسسات يجب أن تسلك ثلاثة مستويات لدفع الإتهامات والرد على الوسيلة الاعلامية وهى :-

١- أن ما نشر من خلال القصص الصحفية يعد شيئا غيرعادلاً وغير منطقياً.

٢- أن تلـك الاتهامـات المنـشورة مبنـية علـى قصة سابقة ومشابهة وليس لها علاقة بما يحدث فى واقع المؤسسة التى تعرضت للإتهام.

٣- أن تلك القصة ليس هدفها الكشف عن الحقيقة، وإنما تأييد موقف الوسيلة الإعلامية فيما نشرته والتأثير على الصورة الذهنية للمؤسسة.

أكد أغلب المؤلفين المعنيين بتطوير إستراتيجية الاعتذار بضرورة توخى الحذر عند استخدامها وذلك من واقع اختلاف المؤسسات، فالمؤسسات التى لا تهدف للربح فإنها لا تحتاج لتلك الإستراتيجية لعدم وجود جهات منافسة بها، كما أن الدخول فى منافسات قوية مع جهات قوية أخرى خاصة وسائل الاعلام فإن ذلك يؤثر بالسلب على المؤسسة، وإلى جانب ذلك فقد أكد واضعوا النموذج على أن المكسب الحقيقى للمؤسسة يتمثل فى قدرتها على الحفاظ على الصورة الذهنية لدى الجمهور، وأن يتخذ مسئولو العلاقات العامة الإجراءات التصحيحية لإصلاح تلك الصورة المهتزة بدلاً من إنشغال المؤسسة بكيفية الرد القضائى، وذلك من خلال الإعلان عن خدمات المؤسسة وأنشطتها فى خدمة الجمهور، وتقديم المعلومات الحقيقية التى تدين الجهة التى تسببت فى الإتهام وعدم صحته وما دفعها لذلك.

الواضح أن إستراتيجية الاعتذار التى قدمها " هيرت " **Hearit** وسابقه "بنويت" **Benoit** قد عنيت فقط بالأزمات الناتجة عن الإتهامات والإدعاءات من قبل جهات أخرى منافسة، وإقتصرت على هذا النوع وصممت الرسائل الإتصالية على هذا الأساس سواء بالدفاع عن مصالح المؤسسة أو الهجوم ضد الجهة المنافسة والوسيلة الإعلامية، كما أن الإستراتيجية لم تضع فى الحسبان محاولة كسب صداقة الوسائل الإعلامية فى موقف الأزمة، من خلال إطلاعها على حقيقة الموقف والمعلومات الصحيحة وتنفيذ حملة إعلامية عبر مجموعة من الوسائل لتأكيد هذا الموقف وصحته، وكذلك إغفال مدى إستعداد المنظمة للتعامل مع تلك المواقف ومدى تقبلها للتغيير وتطوير إستراتيجيات إتصالية وإقامة علاقات إستراتيجية مع الجمهور قبل الأزمات لضمان حيادية موقفة وإيجابيته عند حدوث الأزمات والاتهامات.

إلا أن هيرت **Hearit** فى نموذجة قد أضاف إلى النماذج السابقة وأكد على ما أسفرت عنة من ضرورة تصحيح الأوضاع الخاطئة وإتخاذ الإجراءات التصحيحية لإصلاح الخلل الطارئ على الصورة المؤسسية، وكذلك دفع الإتهامات من خلال عرض ما تقدمة المؤسسة من أنشطة وخدمات , وإلى جانب ذلك أكد على ضرورة التنسيق والتكامل والتعاون من أجل إنجاح إدارة الأزمة، وأن موقف الجمهور ومساندتة هو العملة الرابحة والمرجحة لموقف المؤسسة ضد أى جهة أخرى منافسة

- نظرية خطاب إصلاح الصورة : كنموذج لإدارة مواقف الأزمات.

The Theory of Image Restoration Discourse

قدم " بنويت " **Benoit** نموذجا لإدارة مواقف الأزمات معتمداً على نظرية خطاب إصلاح الصورة **(185 – 178 : 1997)** حيث أن النظرية موجهة إلى إصلاح الخلل

الطارئ على الصورة المؤسسية نتيجة الأزمة، بإعتبار أن الصورة من النواحى الهامة على كافة المستويات، وأن إكتمالها من المهام الرئيسية للعلاقات العامة، وتلك النظرية تمتد لتستخدم من قبل الممارسين فى حالة الأزمات لأنها تساعدهم فى تصميم الرسائل الاتصالية خلال الأزمات وأثناء التعامل معها وبالتالى معرفة نواحى القصور والإنتقادات فى تلك الرسائل،

النظرية تشتمل على جانبين أساسيين هما :-

الأول : وصف وتوضيح المبادئ الأساسية للنظرية.

الثانى : إقتراحات " بنويت " لإتصالات الأزمة من واقع تطبيق النظرية على عدد من المؤسسات ودراستة العملية والتطبيقية.

المبادئ الأساسية للنظرية :-

تبدأ من أن الأساس فى فهم وتحديد إستراتيجيات إصلاح الصورة يتم من خلال إدراك طبيعة المخاطر التى تتعرض لها المؤسسة، والتى تهيئ الظروف لحدوث الأزمات القوية، كما أنها تحتوى على عنصرين أساسين هما :

١- أن المتسبب فى هذا الإتهام (الحدث) مسئول عن التصرف والاجراء الذى يتم.

٢- هذا الإجراء يعتبر عملاً مثيراً للهجوم والإستياء.

ووفقاً لهذين الشرطين فإن التصورات فى رأى " بنويت " أكثر أهمية من الواقع وذلك من خلال ما يتصوره الجمهور عن المنظمة من حيث أن الجانب الهام هو ليس ما إذا كانت المنظمة مسئولة حقيقة عن الحدث وإنما الجانب الهام هو ما يتصوره الجمهور عن مسئولية المنظمة تجاه الحدث وما تتخذه من إجراءات تصحيحيه.

ومن الواجب ايضاحه أن العديد من المؤلفين فى مجال الإتصال والعلاقات العامة قد اهتموا بتطوير إستراتيجيات إصلاح الصورة المبنية على نوع الخطاب المستخدم فى الإعتذار من قبل المؤسسة، ومنهم على سبيل المثال وور ولينكوجل **Linkugel & Ware** حيث اهتم المؤلفان بتقديم مجموعة إستراتيجيات تشكل إعتذار المؤسسات فى حالة الأزمات، وذلك فى أربع إستراتيجيات كان أولها الإنكار **Denial**، يليها تدعيم الموقف**Bolsterin**، ثم تقديم البدائل **Differentiation**، وأخيراً إستراتيجية الترقى من شأن الحدث **(Transcendence Hearit , 1996 : 233)**.

فى هذا الشأن إهتم " بنويت " بتطوير تلك الإستراتيجيات المبنية على النظريات الأولية فى خطاب إصلاح الصورة وذلك من حيث رؤيته بأن المؤسسات تواجة إتهامات غير صحيحة وباطلة، وأنة لمن الهام التعامل معها بمجموعة من الإستراتيجيات المتنوعة والتى تعنى بمضمون الرسالة ونوع الخطاب الموجة للجمهور كرد فعل وإستجابة للأزمات الطارئة.

وبناءاً على ما سبق قدم " بنويت " **Benoit** نموذجه من خلال خمس استراتيجيات أساسية لخطاب إصلاح الصورة وهى كالتالي :-

الأولي : إستراتيجية الإنكار Denial :-

وتمثل عنصرين هما :-

١- الانكار **Simple Denial**، وهو إنكار المنظمة مسئوليتها عن الحادث وعدم قيامها به.

٢- تحويل اللوم **Shift the Blame** من خلال حث الجمهور على أن هناك شخص ما أو شركة ما هى المسئولة فعلياً عن ماحدث.

الثانية : إستراتيجية تجنب المسئولية Evasion of Responsibility Strategy:

تشتمل على أربعة إجراءات هى :-

١- رد فعل الاستثارة **Provocation** من خلال أن الشركة من الممكن أن تقول بأن هذا التصرف هو رد فعل على طرف أحدث تصرفاً سيئاً ومهاجم للشركة، وهذا الإجراء من السلوك قد يبدو صائباً كرد فعل لتلك الاستثارة.

٢- عدم الإمكانية **Defeasibility** حيث تتقدم الشركة بطريقة تشتمل على الأسف والإعتذار والاستياء بأن ما قامت به كان لقلة وعدم وجود المعلومات عن الحادث وعدم توافر عناصر التحكم المطلوبة للتعامل معه.

٣- الحادث **Accident**، وهو تقديم الحادث على أنة حادثاً مأساوياً وإعتبارة نكبة على الجميع وإقناع الجمهور بذلك، مما يحقق أقل مسئولية عن الحادث من جانب المنظمة والحفاظ على صورتها المؤسسية.

٤- تقديم النوايا الحسنة **Good Intentions** من خلال إظهار أن الشركة كانت على مستوى تقديم الخدمات الحسنة والإجراءات التي تخدم الجميع.

الثالثة : إستراتيجية التقليل والتهوين من عنف وشدة الحدث :

Reducing Offensiveness of Event

إن المنظمة التي تتهم بأعمال خاطئة وتتعرض لأزمات مختلفة فإنها تحاول أن تقلل من حدتها وحجم الإدراك والإحساس بها، وتلك الإستراتيجية تشتمل على ستة إجراءات هى :

١- تدعيم الموقف **Bolstering**، حيث تقوم المؤسسة بالاستناد إلى دورها فى خدمة الجمهور من خلال إستعراض ما تقوم به من خدمات إيجابية، وذلك لتقريب العلاقة بين الشركة والجمهور وتغيير الشعور السلبى تجاه المؤسسة.

٢- التقليل من حدة الشعور السلبى **Minimization**، وهذا إظهار الحدث بأنة ليس خطير.

٣- تقديم البدائل والتفضيلات **Differentiation**، من خلال إظهار أن الشركة قامت بهذا الإجراء ولكنه أقل سوءاً من إجراء آخر مشابة

٤- الترقى من شأن الحدث **Transcendence** والإجراء الذى إتخذته المؤسسة ووصفة فى سياق محبب ومفضل والإدلاء بأن هناك إعتبارات أخرى أهم من الحادث.

٥- مهاجمة المدعى **Attack Accuser** لتقليل مصداقيته وتقديم سلبياته وإدعاءتة الزائفة.

٦- تقديم التعويضات **Compensation** للضحايا والتعامل معهم وتحقيق طلبات ذويهم لتحسين صورة المؤسسة.

الرابعة : استراتيجية العمل على تصحيح الأوضاع Corrective Action

حيث تقوم الشركة بتقديم مقترحاتها لتصحيح الأوضاع الخاطئة والناتجة عن الإتهامات، من خلال مقارنة الوضع قبل وبعد الإتهام والوصول إلى حقيقة الوضع وتصحيحة. وهنا فقد عنى عدد من المؤلفين بتلك الإستراتيجية وإهتموا بتطويرها ومنهم على سبيل المثال " هيرت **Hearit** " و "هيث " **Heath**، حيث إقترح هيرت بأن تتبع إستراتيجية تصحيح الأوضاع بأسلوب بلاغى خطابى منمق يوجة إلى فئات الجمهور، وأن تقوم على مبدأ إتخاذ الإجراءات التصحيحية التى تؤكد إمكانية التحكم فى الأزمات وتأكيد عدم تكرارها مرة أخرى (**Heath , 2001 : 161**).

الخامسة : إستراتيجية الإعتراف وطلب الصفح Mortification :

فى هذه الإستراتيجية تقوم الشركة بالإعتراف وطلب السماح والصفح، من خلال الإعتذار لكل من تأثر بالحدث سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

- مقترحات بنويت لإتصالات الأزمة :-

قدم" بنويت" فى نموذجه عددا من المقترحات لضمان فعالية خطاب الصورة وهى:-

١- نظراً لأن خطاب إصلاح الصورة هو شكل من الخطاب الإقناعى فإن الإقتراحات لزيادة فعالية هذا الخطاب تتطلب ضرورة فهم ومعرفة أسس الإقناع عموماً. لذا فهناك عدة نصائح من خلال تحليل بعض الأزمات هى :-

- تجنب الإدلاء بتصريحات زائفة.
- تقديم الحجج المساندة للإدعاءات.

- ♦ تطوير موضوعات خلال الحملة
- ♦ تجنب التصريحات وخاصة التى لها رد فعل عكسى وسلبى.

٢- الشركة التى تقع فى خطأ عليها أن تعترف بذلك على وجه السرعة حتى لا تفقد مصداقيتها عند ظهور الحقيقة.

٣- الشركة التى تتهم ظلماً بإحداث أضرار معينة عليها أن تنكر مسئوليتها عن هذا الحادث.

٤- عند استخدام إستراتيجية (تحويل اللوم على الآخرين) لابد من توافر المبررات الكافية والحجج المقنعة لهذا التحويل.

٥- فيما يتعلق بإستراتيجية (عدم التمكن من التعامل مع الأزمة) فيمكن استخدامها بنجاح من خلال تقديم المبررات التى منعت من القيام بالإجراءات الصحيحة، مما يساهم فى تخفيف مسئولية المنظمة وتحسين صورتها لدى الجمهور.

٦- من الأهمية القصوى، إعداد الخطط لتصحيح الأوضاع ومنع تكرار حدوث الأزمة والعمل على الحد منها مستقبلاً.

٧- إستخدام إستراتيجية (التقليل من حدة وشدة الحدث) لا يكون دائما فعالاً عند تحسين الصورة حيث أن محاولة جعل أزمة عنيفة أمراً سهلاً وهيناً يكون له أثرة ورد فعلة العكسى والسلبى على المنظمة.

٨- من الممكن إستخدام الإستراتيجيات المختلفة فى مواجهة أزمة واحدة حسب ظروف وطبيعة الأزمة.

٩- يجب التسليم بمحدودية قوى الإقناع، حيث أنة ليست كل المواقف قابلة لحلول إقناعية.

يمكن القول بأن نموذج " بنويت " المؤسس على نظريات فى خطاب إصلاح الصورة الذهنية والإتصال يقدم عدة إستراتيجيات تهتم بالنواحى العلاجية للأزمة من حيث مضمون الرسالة الإتصالية التى تقدم للجمهور، وتلك الإستراتيجيات تختلف بإختلاف طبيعة ونوع الأزمة، والأسباب التى أدت إليها كما أن النموذج يولى إهتمامة بالجمهور وتصوراتة عن المؤسسة وما تتخذة من إجراءات علاجية للأزمة ومن ثم نستطيع المؤسسة تحديد موقف الجمهور من الإجراءات التى تتم ومدى فعاليتها مما يساعد المنظمة من إختيار الإستراتيجية المناسبة للموقف.

إلى جانب هذا فإن " بنويت " فى نموذجة قد أكد على ما قدمه سابقيه أمثال "مارا" **Marra** (١٩٩٢) من أهمية الإتصالات الثنائية الاتجاة والمتناسقة ما بين المؤسسة والجمهور، وهو ما يمثل نموذج جرونج **J. Grung** عن الجماهير (١٩٩٢) كما أن نظرية

خطاب إصلاح الصورة تعكس الهدف الأسمى من إدارة الأزمة وهو إصلاح الصورة وعودة الأمور لطبيعتها، وكسب صداقة الجمهور ومحاولة تصحيح الأوضاع القائمة، مما يؤكد أنها قد زاوجت بين إستراتيجيات الخطاب المختلفة مثل الإعتذار، والتبرير، وتقدير الموقف وغيرها.

إلا أن الإستراتيجيات وإن كانت تولى الإهتمام بالجمهور وما يقدم له وقت الأزمة من رسائل إتصالية، إلا أنها لم تضع فى الحسبان مقدار ومدى العلاقة ما بين المؤسسة والجمهور قبل حدوث الأزمة، وإنعكاس تلك العلاقة على فعالية إدارة الأزمة وعلى موقف الجمهور عند حدوثها كما أنها موجهة أكثر إلى الأزمات الناتجة عن المنافسات والإتهامات بين المؤسسات وبعضها، إلى جانب أنها لم تحدد فئات الجمهور وخاصة وسائل الإعلام، بإعتبار أن تلك الوسائل تسعى لجمع المعلومات الصحيحة، وإكتفت بتقديم مجموعة إستراتيجيات تناولت الكيفية التى تستطيع بها المنظمة الخروج من الاتهام الموجة إليها. فضلاً عن أنها لم تتضمن النواحى القياسية والتقييمية التى تكون دافعا ونقطة بداية لإختيار أفضل الطرق فى معالجة الأزمة.

رابعا: النماذج القياسية والمعيارية لمدى كفاءة إدارة الأزمة.

يقصد بها تلك النماذج التى إهتمت بتقديم إجراءات إدارة إتصالات الأزمة والعوامل المؤثرة على مدى فعاليتها بحيث أنها تقدم تلك الإجراءات من خلال عدة مقاييس تحدد مدى فعالية وأهمية تلك الإجراءات إلى جانب أنها تقدم العوامل المؤثرة على العلاقات العامة عند التعامل مع الأزمات والتى تقيس فعالية العلاقات العامة بمدى تضامنها مع تلك العوامل، ومدى تأثيرها على العلاقات العامة، ومن تلك النماذج نموذج مارا **Marra** عن العلاقات العامة فى إدارة الأزمة، نموذج بيرنت **Burnett** الإستراتيجى للعلاقات العامة فى الأزمات، نموذج برون وأولسون **Bronn & Olson** فى صنع القرار الإستراتيجي لمديري العلاقات العامة.

ويتناولها المؤلف كالتالى :-

نموذج مارا عن العلاقات العامة فى إدارة الأزمة

قدم مارا **Marra** نموذجاً لاتصالات الأزمة **Crisis Communication** والذى يرجع معايير نجاح العلاقات العامة فى إدارة الأزمات إلى عدد من المحاور الرئيسية التى تتعلق بالمؤسسة وثقافتها التنظيمية(**469 – 463 : 1998**)، وهو يعد من أول الأبحاث التطبيقية للمتغيرات النظرية عن الإتصالات فى حالة الأزمات، حيث إهتم فرانسيس مارا بتطويرة منذ أن وضعة وقام بتطبيقه على الممارسين للعلاقات العامة (١٩٩٢)، وذلك إنطلاقاً من أن هذا النموذج يختلف عن الوضع السابق الذى يمثل النواحى العلاجية

والوصفية لدراسات الحالة التى تهتم بسؤال كيف أديرت الأزمة، فى حين أن نموذج "مارا" – والذى يهتم بالناحية الإستراتيجية فى تطورإدارة الأزمة – يشرح ويتنبأ عن لماذا تدار الأزمات بطريقة جيلة وأخرى رديئة.

وهذا النموذج يؤسس على أنة يختلف عن ما يمارسة مسئولو العلاقات العامة، من حيث ضرورة وجود خطة إتصالية لإدارة الأزمة، وإنما إلى جانب تلك الخطة فإن هناك عدد من الإستراتيجيات التى تؤثر فى قدرة المنظمة والعلاقات العامة على التعامل مع الأزمات، فالنموذج يهتم بمناظرة العلاقة بين الخطة الإتصالية للأزمة وبين التأثيرات والنتائج المترتبة عليها.

وتلك العوامل المؤثرة على كفاءة إتصالات الأزمة تمثل المحاور التى ينبنى عليها النموذج، حيث أنه يؤسس على المحورين التاليين :-

المحور الأول: ثقافة المنظمة الإتصالية :

Organizational Communication Culture.

و تمثل فلسفة وأيدلوجية المنظمة فى إدارة الأزمات، من خلال ضرورة تبنى المؤسسة لفلسفة إتصالية تساند العلاقات العامة وجهودها فى إدارة الأزمات. وهى تشمل المهام والأنشطة التى تقوم بها المنظمة من حيث الإهتمام بدراسة المخاطر التى قد تواجة المنظمة، والإعداد والتخطيط لإتصالات الأزمة وإجراءاتها، وكذلك دراسة الأزمات السابقة والتعلم منها، وتلك الثقافة تمثل معيار نجاح العلاقات العامة فى إدارة إتصالات الأزمة أكثر من مجرد وجود خطة لإدارة الأزمة.

المحور الثاني :ذاتية العلاقات العامة وفلسفتها فى الاتصال

Public Relations Autonomy

وهى حجم المسئولية والقوة والمرونة المعطاة لمسئولى العلاقات العامة من قبل المنظمة وإدارتها العليا، و التى تتيح لمارسى العلاقات العامة تنفيذ اتصالات الأزمة مع الجمهور على قدر عال من السرعة والكفاءة، و تحقق ذاتية العلاقات العامة فى الاتصال من خلال قدرتها علًى الاستجابة السريعة فى التعامل مع الأزمة، والحد من التأثيرات السلبية، وتتبع إجراءات اتصالات الأزمة، وجمع المعلومات المختلفة، والتعامل مع الجمهور الداخلى والخارجى.

ومن ثم فإن نموذج مارا **Marra** (١٩٩٢، ١٩٩٨) قد عنى بمجموعة من القضايا والمبادئ الإستراتيجية الهامة واللازمة عند التخطيط والإعداد للأزمات وتلك القضايا تتمثل فى النواحى التالية :-

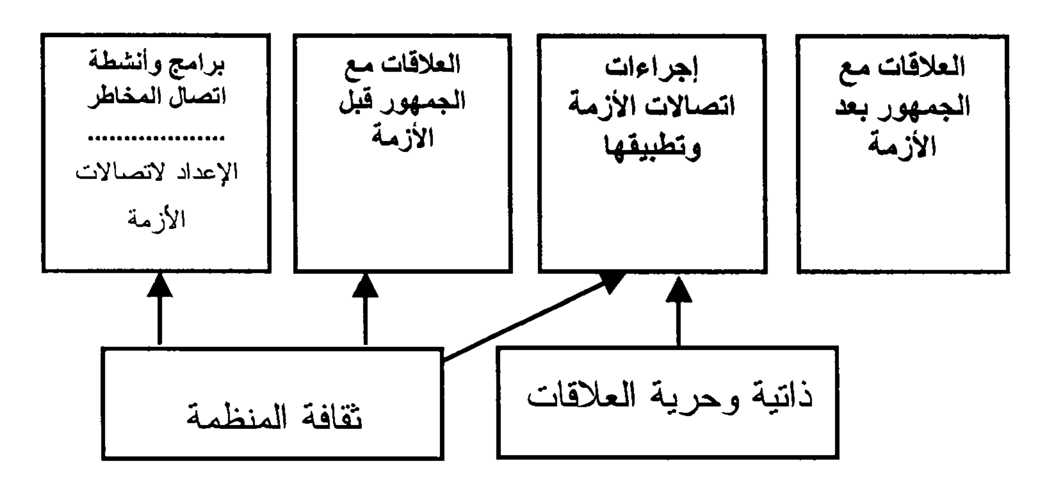
١- أن المنظمات التى لديها علاقات قوية مع الجماهير الأساسية قبل وقوع الأزمة تقلل إلى حد كبير من الخطر والتأثير على الصورة الذهنية للمؤسسة وتلك الجماهير تشمل الفئات المختلفة من وسائل الاعلام، والموظفين، و قادة الرأى،والمستهلكين، والمجتمع (الوسط المحيط) وغيرها.

٢- اتفق مارا مع جرونج فى نموذجة عن الجماهير من حيث أن المنظمات التى لديها علاقات ضعيفه قبل وقوع الأزمة فإنها تمثل ممارسات غير متناسقة وغير فعالة تهدد الصورة الذهنية للمؤسسة، والتى يمثلها النموذج الأول والثانى والثالث لجرونج، أما النموذج الرابع لجرونج فيمثل الإتجاه الفعال فى الإتصالات فهو ثنائى الاتجاه من ناحية، ومتناسق بطريقة متبادلة من ناحية أخرى.

٣- أشار مارا إلى أهمية أنشطة إتصال المخاطر **Risk Communication** ومدى تأثيرها على الجمهور، وكذلك أهمية إعداد خطط لإتصالات الأزمة قبل وقوعها، وهذا يساهم فى بناء علاقات قوية مع الجمهور إعتماداً على النموذج المتوازن ثنائى الإتجاة لجرونج عن الجماهير **Two – way Symmetric Model** من خلال فتح حوارات مع الجمهور والإتصال به بإستمرار **(Fears-Banks, 1996:12 – 16)**.

٤- المنظمة التى لديها أيديولوجية إتصالية فإنها تساند وتؤيد إجراءات الإعداد والتخطيط للأزمات، وتساهم إلى حد كبير فى التعامل بجدية وكفاءة مع تلك الأزمات.

والشكل التالى رقم (١) يوضح نموذج مارا **Marra** عن العلاقات العامة فى حالة الأزمات والذى يدمج بين العناصر السابقة.



Source: Marra, Francis (1998), "Crisis Communications plans: Poor predictors of Excellent Crisis Public Relations", Public Relations Review, Vol. 24, No.4, P.464.

من خلال العرض السابق لنموذج " مارا " الذى يرجع معيار فعالية العلاقات العامة فى إدارة الأزمات إلى جانبى ثقافة المنظمة و مرونة عمل العلاقات العامة، فإنة يضيف إلى الدراسات والنماذج السابقة جوانب هامة تؤكد أهمية الترابط والتكامل بين النواحى الإدارية والإتصالية، وتضع فى الحسبان مقدار العلاقة بين الإدارة العليا والعلاقات العامة عند التخطيط لإدارة الأزمة، والتى يؤكد أغلب المؤلفين على أهمية تلك العلاقة فى نجاح وفعالية أنشطة العلاقات العامة وتحقيق أهداف المؤسسة، إلا أن النموذج وإن كان يرهن نجاح اتصالات الازمة ودور العلاقات العامة خلالها على تلك النواحى، فإنه قد اقتصر عليها ولم يتطرق إلى الأدوار والمهام الإستراتيجية لوظيفة العلاقات العامة وتناسبها مع مراحل إدارة الأزمة.

نموذج بيرنت **Burnett** الإستراتيجي لإدارة الأزمات واستخدامه من جانب العلاقات العامة (**487 – 480 :1998**).

يعتمد النموذج على مستوى الخبرة السابقة للمؤسسة فى التعامل مع الأزمات ومدى التضامن فى إدارتها، حيث يؤسس على مبدأ أن الأزمات ليست متشابهة، وأن نفس الاستجابات لا تكون ملائمة لكل الأزمات وتؤدى إلى نتائج مختلفة، ومن ثم فإنة يتناول الأزمات والمواقف الطارئة من مبدأ شدة الموقف وقوته من خلال مصفوفة الأزمات، التى تصنف الأزمات على حسب شدتها، و تمتد لتستخدم من قبل ممارسى العلاقات العامة.

وباعتبار أن إدارة الأزمات هى أولاً مشكلة إستراتيجية، فإن إيجاد الحلول لها يتطلب التعامل معها من خلال مبادئ ومتطلبات الادارة الاستراتيجية التى تخدم العلاقات العامة الاستراتيجية فى مهامها، حيث أن هناك ست مهام إستراتيجية هى :-

الأولى: صياغة الأهداف.

الثانية: تحليل البيئة.

الثالثة: صياغة الاستراتيجية.

الرابعة: تقييم الاستراتيجية.

الخامسة: تنفيذ الاستراتيجية.

السادسة : التحكم الاستراتيجي للأغراض التحذيرية.

وتلك المبادئ الاستراتيجية يتعاظم دورها فى حالة الأزمات، وذلك لأن قرارات الأزمات تختلف عن القرارات الاستراتيجية فى الظروف العادية، وأنة ليست كل الأحداث الطارئة تعتبر أزمات. ويتناول النموذج تلك المبادئ الإستراتيجية فى ضوء أربعة مقاييس رئيسية تناولتها مصفوفة تصنيف الأزمات **Crisis Classification Matrix** والتى تناولت المواقف والمشكلات الطارئة على أنها تختلف فى درجة الشدة ومستوى التحكم والاستجابة من خلال المقاييس التالية :-

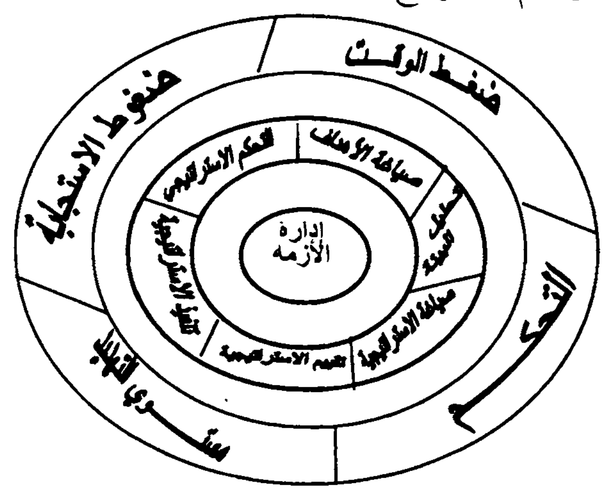
١) ضغط الوقت (شديد – بسيط).

٢) مستوى التهديد (مرتفع – منخفض).

٣) درجة التحكم (عالية – منخفضة).

٤) قدر الاستجابة (قليل – كثير).

والشكل التالى رقم (٢) يوضح المتطلبات الإستراتيجية لإدارة الأزمات



Source: Burnett, John (1998), "A Strategic Approach To Managing Crises", Public Relations Review, Vol. 24, No. 4, P. 487.

ومصفوفة تصنيف الأزمات تناولها " بيرنت " على أنها تصنف المشكلات والمواقف الطارئة من خلال (١٦) وحدة قياسية للأربعة مبادئ القياسية السابقة (ضغط الوقت، مستوى التهديد، درجة التحكم، مقدار الاستجابة)، حيث أن تلك المواقف الطارئة محددة من خلال تلك الوحدات فى مستويات (صفر، ١، ٢، ٣، ٤) وذلك على حسب شدة وتدرج الموقف فى الخطورة.

وتلك الوحدات القياسية تتناول المواقف من حيث أن أكثرها تحدى وخطورة يكون فى المستوى الرابع، حيث يكون ضغط الوقت شديد ودرجة التحكم منخفضة ومستوى التهديد مرتفع ودرجة الاستجابة قليلة، وأن المواقف التى تصنف على أنها أزمات توجد فى وحدات المستوى الثانى، والثالث والتى تميز الأزمات عن القرارات الأخرى التى تتخذ فى الظروف العادية ويتم التعامل معها من خلال عملية الادارة الاستراتيجية، فى حين أن المواقف والمشكلات فى المستوى صفر، والمستوى الأول لا تصنف على أنها أزمات.

بالتالى فإن تلك المواقف والمشكلات تتفق مع تعريف " بيرنت " للأزمة من حيث تدرجها فى الخطورة على أنها تبدأ بالواقعة **Incident** ثم الحادثة **Accident** ثم الصراع **Conflict** والتى تنتهى بحدوث الأزمة **Crisis** (**476 : 1998**). كما أن المصفوفة تتعامل مع تلك المواقف من مبدأ الأولويات فى التعامل، حيث تعطى الأهمية للأزمات عن المواقف الأخرى لكونها تحتاج إلى سرعة التعامل نتيجة الأضرار التى تحدث عند وقوعها.

وعلى المستوى التطبيقى للنموذج من قبل ممارسى العلاقات العامة فقد تناوله "بيرنت" من خلال ثلاث مراحل تتماشى مع مهام العلاقات العامة، وذلك فى المراحل التالية :-

المرحلة الأولى : تحديد وتعريف الأزمات:-

من خلال تحليل بيئة المنظمة ومسح المخاطر المحتملة الحدوث وصياغة الأهداف على أساسها، ومحاولة التعرف على أسباب الأزمات ومدى تأثيرها على الجمهور الداخلى والخارجى. وهنا يبرز دور العلاقات العامة فى إعداد وجمع المعلومات التى تساعد فى عملية التوقع للأزمات.

المرحلة الثانية : المواجهة والمنع :

وتعنى صياغة الاستراتيجية وتقييمها ومعرفة مدى صلاحيتها، وهنا يتم تحديد المخاطر المحتملة الحدوث وتصنيفها وصياغة الخطة وتنفيذها من قبل العلاقات العامة الاستراتيجية.

المرحلة الثالثة : إعادة الصياغة :

وهى مرحلة تقديم الحلول للأزمة وتنفيذ الاستراتيجية وقياس مدى التحكم الاستراتيجى فى الأزمة والخروج بمجموعة من الدروس المستفادة من خلال عملية التعلم. وهى من المهام الاستراتيجية للعلاقات العامة والتى على أساسها يتم تقييم الأراء وتطوير خطط إتصالية فعالة لإدارة الأزمات.

شكل رقم (٣) يوضح مصفوفة بيرنت للمواقف الطارئة وتمايزها عن بعضها

بسيط		شديد		ضغط الوقت	
مرتفع	منخفض	مرتفع	منخفض	درجة التحكم / الاستجابة	مستوى التهديد
(١) المستوى٠	(٢) المستوى ١	(٣) المستوى ١	(٤) المستوى ٢	كثير	منخفض
(٥) المستوى١	(٦) المستوى ٢	(٧) المستوى ٢	(٨) المستوى ٣	قليل	منخفض
(٩) المستوى١	(١٠) المستوى ٢	(١١) المستوى٢	(١٢) المستوى٣	كثير	مرتفع
(١٣) المستوى ٢	(١٤) المستوى ٣	(١٥) المستوى٣	(١٦) المستوى٤	قليل	مرتفع

Source: Burnett, John (1998), "A Strategic Approach To Managing Crises", Public Relations Review, Vol. 24, No. 4, P. 483.

بالتالى فإن نموذج بيرنت الإستراتيجي يلفت النظر إلى أهمية توثيق العلاقة ما بين العلاقات العامة والإدارة العليا، و تبنى مبادئ الإدارة الاستراتيجية فى إدارة الأزمات من جانب العلاقات العامة. وهذا النموذج يركز على النواحى التالية والتى تعتبر من النقاط الفعالة فى إدارة الأزمة:-

- أن الأزمات تختلف عن المواقف الأخرى من حيث ضغط الوقت ومستوى التهديد ودرجة التحكم ومقدار الاستجابة وبالتالى إمكانية التخطيط الفعال لتلك المواقف على حسب حجم الموقف.
- فعالية إدارة الأزمة تتوقف على مدى خبرة المنظمة فى التعامل مع الأزمات.
- النموذج يؤكد على أهمية العلاقات العامة فى إتصالات الأزمة من خلال دورها فى دراسة البيئة والمخاطر الكامنة، وإعداد خطة الطوارئ،وتقييم الأزمة بعد حدوثها.

وإذا كان النموذج قد عرض هذا الدور للعلاقات العامة، إلا أنه لم يبرزه خلال دورها فى إعداد إستراتيجية إتصالية تتعامل مع الجمهور الداخلى والخارجى ووسائل الإعلام قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة. كما أن بيرنت قدم مصفوفة الأزمات على حسب خطورة الموقف الذى يواجه المنظمة، وتناسبة مع قدر الاستجابة من قبل المنظمة، من حيث أنة كلما كان الموقف خطيراً كانت الإستجابة ضئيلة. فى حين يرى المؤلف أنه

لـيس مـن المحـتم أن تتناسب خطورة الموقف مع قلة الإستجابة، فقد يواجة المنظمة موقفا خطـيراً وفـى نفـس الـوقت تكـون الإسـتجابة عالية، وهذا يتوقف على عدة إعتبارات وإجـراءات أهمهـا خبرة المنظمة السابقة فى إدارة الأزمات ومدى إهتمامها بثقافة الأزمة وتطويـرها، وكـذلك التخطيط المسبق من خلال تطوير إستراتيجيات وقائية لكسر حدة المفاجأة، وإتخاذ الإجراءات التصحيحية والعلاجية اللازمة عند التعامل مع الأزمة وبالتالى تكـون درجة الاستجابة مرتفعة بناءاً على كفاءة النواحى التنظيمية والادارية والاتصالية فى إدارة الأزمة.

نموذج التحليل المشترك فى صنع القرار الاستراتيجى لمديرى العلاقات العامة
Using Conjoint Analaysis to measure strategic Thinking.

اهتم خبراء العلاقات العامة والتسويق بضرورة تطوير الفكر الاستراتيجي لممارسي العلاقـات العامـة من خلال أسس تطوير نظرية الإدارة الإستراتيجية للعلاقات العامة، والتى إهتم بها مجموعة من المؤلفين المعاصرين ومنهم " بيجى برون" و "إيرك ألسون،" وقدما نموذجاً يسمى التحليل المشترك **(Bronn & Olson, 1999 : 356 – 363)**. وهذا الـنموذج نـشأ مـن خـلال الـبحوث التجـريبية عن كيفية صنع القرارات الإستراتيجية وقـياس مـدى فعاليـتها، وكـذلك الـبحث الدقيق للمعلومات من خلال أفكار المديرين وكيفـية صـنع قـراراتهم خاصـة فى حالة الأزمات، كما أن النموذج يمثل الجانب المتطور لنموذج بوشنت وميتروف **Pauchant & Mitroff** فى إدارة الأزمات.

يهـتم الـنموذج بالطـريقة الاستراتيجية فى معالجة الأزمات، ويسعى لتطوير الفكر الاسـتراتيجي لمديـري العلاقـات العامـة خاصـة فى مواقف الأزمات، كما أنة يوضح أن الطريقة التي يتم بها إدارة الأزمة من العلاقات العامة ترتبط بمدى التأثيرات على المنظمة وجماهيرها وكذلك الصورة الذهنية للمؤسسة والدور الذى تؤدية.

ونظـرية الإدارة الاستراتيجية للعلاقات العامة التى تستخدم فى حالة الأزمات عند "بـرون وألـسون"، مـن خـلال التحليل المشترك تقترح بأن الطرق الكمية من الممكن اسـتخدامها فـى عمليات التخطيط وصنع القرار الاستراتيجي، والتى تساعد فى إختبار وإكـتمال النـتائج الخاصة بالدراسات الكيفية كما أنها تعمل على تطوير الاختصاصات الإداريـة بـين المديرين، وكذلك الاهتمام بالعلاقات العامة ومديريها وتدعيم دورهم فى عملـية صـنع القـرار الإستراتيجي بالمؤسسة عند صياغة إستراتيجية المنظمة خاصة فى حالة الأزمات.

يتكون النموذج من ثلاثة إجراءات أساسية يرمز لها بالرموز (A1,A2,A3) تستخدم من قبل العلاقات العامة ويتناولها "برون" و "ألسون" على أنها تمثل مرحلة إدارة القضايا والتى يبرز دور العلاقات العامة خلالها وهى كالتالى :-

A_1) البحث القائم على جمع المعلومات :-

من خلال جمع المعلومات عن البيئة وما يحدث بها من أزمات ودراستها وتحليل أسبابها ومتابعتها و تقاس من خلال المقاييس التالية :-

- مرتفع : يمثل البحث عن المعلومات الدقيقة عن البيئة وأطراف الأزمة.
- متوسط : يمثل بعض المعلومات عن البيئة وأطراف الأزمة.
- منخفض : تقديم معلومات غير دقيقة عن البيئة وأطراف الأزمة

A_2) خطة الاتصالات : -

وهى خطة الاتصالات الموضوعة والمعدة لإدارة الأزمة ومواجهتها والتى تقاس من خلال المقاييس التالية :-

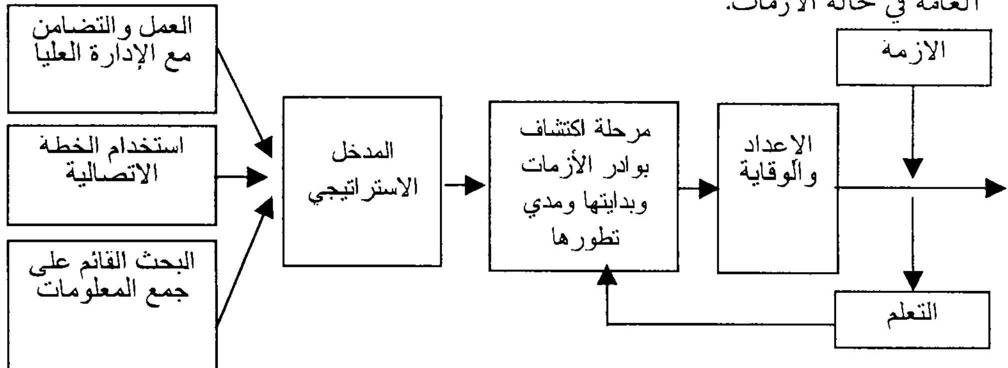
- مرتفع : يمثل وجود خطة مكتوبة معدة خصيصاً لاتصالات الأزمة.
- متوسط : يمثل خطة اتصالات عامة وغير أساسية صممت من أجل المواقف الصعبة والغير مألوفة.
- منخفض: وهو عدم وجود خطة وفى نفس الوقت الاستجابة للمواقف بطريقة جيدة.

A_3) العمل مع الإدارة العليا :-

ويتم ذلك بالتعاون بين الإدارة العليا والعلاقات العامة فى إدارة الأزمة والعمل سويا، ويتم قياس تلك العلاقة من خلال المقاييس التالية :-

- مرتفع : يمثل العمل الجاد والنشط والمتضامن مع الإدارة العليا وتلبية الاحتياجات الضرورية عند إدارة الأزمة من جانب ممارسي العلاقات العامة.
- متوسط : حيث التعاون المحدود مع الإدارة العليا في معالجة الأزمة.
- منخفض: ويمثل إتباع التوجيهات والإرشادات فقط من الإدارة العليا بعد أن تقوم بتحديد أسلوب معالجة الأزمة.

شكل رقم (٤) يوضح النموذج من خلال الجانب المطور لنموذج "بوشنت وميتروف" لإدارة الأزمات والذى يمثل نموذج الفكر الإستراتيجي لمديري العلاقات العامة في حالة الأزمات.



Source: Bronn, Peggy Simcic & Olson, Erik (1999), " Mapping The Strategic Thinking Of Public Relations Mangers In A Crisis Situation An Illustrative Example Using Conjoint Analysis", Public Relations Review, Vol. 25, No. 3.P359.

اهتم المؤلفان " برون وألسون " بتطبيق النموذج على نوعين من المديرين الممارسين للعلاقات العامة، وتوصلا إلى أن مديري العلاقات العامة لديهم دراية كافية بالنواحي الاستراتيجية التي تتخذ في حالة التخطيط للأزمات، وأن كفاءتها تتوقف على مقدار العلاقة ما بين العلاقات العامة والمؤسسة.

كما تناولا الأزمة من حيث أنها تحدث نتيجة التهديد **Threat** أو الفرصة **Opportunity** والتى تنتج من واقع القضايا الداخلية والخارجية للمنظمة وتسبب تأثير قوى على تلك المنظمة. وتوصلا إلى أن ممارسي العلاقات العامة لديهم القدرة على مساعدة المؤسسة والإدارة العليا فى التعامل مع التهديدات التى تواجهها، ولديهم القدرة على إدراك الفرص لاحتواء تلك التهديدات من خلال اكتشاف بوادر الأزمات وإشارات الإنذار المبكر الباعثة لتلك الأزمات ومن ثم تجنبها، كما أن بإمكانهم توثيق الصلات والعلاقات مع أطراف الأزمة والجمهور العريض، وهذا يؤكد ما توصل إليه المؤلفون الآخرون فى العلاقات العامة من تأكيد لتلك المهام مما يوجه النظر إلى أدوار أخرى للعلاقات العامة فى مجال الأزمات و منها دراسة دور العلاقات العامة وعلاقته بخصائص الأزمة التى منها التهديد وضيق الوقت، والمفاجأة.

وعلى هذا فإن نموذج " برون" و "أولسون" فى صنع القرار الاستراتيجي لمديرى العلاقات العامة قد أضاف للنماذج الأخرى مجموعة من النقاط الهامة التى قد تفعل من دور العلاقات العامة فى تطوير نظرية إدارة الأزمة وتبنى الفكر الاستراتيجي فى التخطيط لها ومن تلك النواحى :-

- يؤكد على أهمية الطريقة الاستراتيجية فى التخطيط للأزمات وأهمية اكتشاف بوادر الأزمات قبل تطورها اعتماداً على وظيفة البحوث وجمع المعلومات التى هى أساس عمل العلاقات العامة الاستراتيجية.
- يلفت النظر إلى أهمية قياس واختبار الأزمات وطرق الاستعداد لها، من خلال التكامل ما بين الطرق الكمية والكيفية فى التخطيط للأزمات، أى دراسة الاستراتيجيات وقياس مدى استخدامها من جانب ممارسي العلاقات العامة والمؤسسات التي يعملون بها.
- يوجه نظر المؤسسات إلى أهمية التطوير والإعلاء من شأن العلاقات العامة بها وتطوير الاختصاصات الإدارية والاتصالية لديها، وتقريب العلاقة بينها وبين الإدارة العليا باعتبار أن الأزمات موقفاً صعباً يواجه المؤسسة بأكملها وهو ما أكده " مارا " في نموذجه عن العلاقات العامة فى الأزمات (**464 : 1998 , Marra**).
- إذا كان النموذج قد اهتم بمرحلة إدارة القضايا والاتصالات التى تتم فى تلك المرحلة واكتشاف بوادر الأزمات دون المراحل الأخرى من إدارة الأزمة، فإنه يعكس الضرورة بأهمية تطوير نموذج فعال وشامل لمراحل اتصالات الأزمة (قبل - أثناء - بعد(الحدوث، والذى يجمع بين وجهات نظر المؤلفين الذين طوروا نماذج مختلفة تناولت كافة المراحل من إدارة الأزمة.
- كما أن من الاجراءات الهامة فى النموذج تناوله للنواحى القياسية لمدى استخدام المؤسسات للإجراءات الإستراتيجية فى إدارة الأزمات، إلا أنة تناول تلك النواحي القياسية دون الاهتمام بتحديد الدور الذي تقوم به العلاقات العامة في تلك المرحلة أي اهتم بالقياس دون مضمون الاستراتيجية.

- **تعقيب وإستخلاصات**

من خلال ما سبق من تقديم للنماذج الاتصالية والإدارية في إدارة الأزمات يتبين النقاط التالية :

- تمثل النماذج مجموعة من الأسس والقواعد الهامة التي تتخذ في مراحل التخطيط لإدارة الأزمـات المختلفة، وتتنوع فيما بينها من حيث المحتوى ما بين نماذج تتناول إجـراءات إدارة الأزمة سواء في مرحلة معينة منها أو في المراحل المختلفة، ونماذج تهـتم بالأسـس الاتصاليه اللازمة عند الاتصال وقت الأزمة، وأخرى قد عنيت بمـضمون الرسـالة الاتصاليه وقت حدوثها، وكذلك النماذج القياسية والمعيارية في تحديد كفاءة العلاقات العامة عند إدارة الأزمات.
- اعـتمدت أغلـب الـنماذج الـتي وضـعت مـن قبل المؤلفين في العلاقات العامة والاتـصال علـى عـدة أسـس نظرية في الإدارة والاتصال لعل أكثرها استخداما نظـريات الإدارة الإسـتراتيجية، ونمـاذج "جـرونج" **J.Grung** في الاتـصال بالجمهـور وخاصـة الـنموذج الرابع المعتمد على الاتصالات المتبادلة والمتناسقة ثنائـية الاتجـاه، كمـا اعـتمدت النماذج على التطبيقات العملية بالمؤسسات التي لديها إهتمام بالعلاقات العامة وأسندت لها أدوارا فعلية عند تعرضها لأزمات.
- تركـزت الـنماذج الـتي تناولت مراحل التخطيط لإدارة اتصالات الأزمة في عدد من الإجراءات تبدأ بإعداد خطة لإدارة اتصالات الأزمة قبل حدوثها، ويتم تحديد الأزمـات المـتوقعة الحـدوث بهـا، وفـريق اتـصالات الأزمـة، وكذلك التجارب السابقة للمؤسسة، ثم يتم تنفيذ الخطة عند وقوع الأزمة وتقييمها بعد انتهائها.
- اهـتمت النماذج التي تناولت مضمون الرسالة الاتصالية وقت الأزمة بالاعتماد على نظرية خطاب إصلاح الصورة، واتجهت إلى تحديد الأسلوب الاتصالى سواء تحذيـري، أو انتقادي، أو تبريري، أو اعتذاري، ولعل أشهر تلك النماذج ما قدمه "بـنويت" **Benoit**(١٩٩٧)، "وهـيرت" **Hearit** (١٩٩٦)، و انـتهت إلى أهمية إسـتراتيجية الاعـتذار والتبريـر في عمـل العلاقـات العامة ومصارحة الجمهور بالحقائق بشكل لا يتعارض مع الجهات القانونية.
- لكـي يحقـق الاتـصال مجراه الصحيح يجب على المؤسسات أن تتخذ الإجراءات التصحيحية لاحتواء الأضرار ومعالجتها والتعهد بتنفيذها بعد مرور الأزمة.
- ركزت النماذج القياسية لمدى كفاءة ونجاح العلاقات العامة في إدارة الأزمات على جانـب الـثقافة التنظيمـية للمؤسسة وخاصة ثقافتها الاتصاليه بالجمهور ومدي حرصها على إقامة علاقات جيدة معه، كما أكدت على مرونة النظام الإداري فيما يخـص عمـل العلاقـات العامـة في إنجاز تلك الاتصالات وإقامة العلاقات، وكان أكثرها اهتماما نموذج "مارا" **Marra**(١٩٩٨)، نموذج "بيرنت" **Burnett** (١٩٩٨)، ونموذج "برون" و "ألسون" **Bronn & Olson** (١٩٩٩).

- أغلب النماذج الاتصالية قد سعت إلى تحقيق هدف رئيسي هو احتواء الأضرار ومحاولة إصلاح الصورة الذهنية للمؤسسة عند الجمهور نتيجة الأزمة وذلك لكسب ثقته وتأييده.
- اهتمت النماذج - وخاصة المتعلقة بمضمون الرسالة الاتصاليه - بتقديم عدد من الإستراتيجيات الاتصاليه التي تتخذ عند وقوع الأزمات إلا أنها تفتقد إلى جانبين على قدر كبير من الأهمية هما : الاختبار، والتطبيق العملي وذلك لقياس مدى صلاحية النموذج وفعاليته في الأزمات المختلفة، مما يشير إلى أن مجال إدارة الأزمات يحتاج إلى تعمق أكثر وتطور نظري أشمل يكون له القابلية في التطبيق والتجريب داخل المؤسسات المختلفة ونوعية الأزمات التي تواجهها.
- ركزت أغلب النماذج على مبدأ أهمية العلاقات العامة عند إدارة اتصالات الأزمة إلا أنها لم تتناول الإجراءات الفعلية والإستراتيجية لعمل مسئولي العلاقات العامة في مراحل التخطيط لإدارة الأزمات، وهو ما سوف يراعيه المؤلف عند استخلاص نموذج مقترح لهذا الغرض، بحيث يستفيد من تلك النماذج والتجارب البحثية السابقة والتي تعد أساسا نظريا وتطبيقيا للتطورات البحثية المستقبلية.

تأسيسا على ما سبق فإن المؤلف سوف يتناول في الفصل الرابع إجراءات التخطيط لإدارة الأزمات في إطار عمل مسئولي العلاقات العامة ضمن الإجراءات التي تتخذها المؤسسة لهذا الغرض، وهو ما يعد تفسيرا للنماذج التي اهتمت بمراحل التخطيط لإدارة الأزمات (قبل - أثناء - بعد الحدوث).

الفصل الرابع

العلاقات العامة وإجراءات

التخطيط لإدارة الأزمات

مقدمة

يعد التخطيط لادارة الأزمات من العناصر الفعالة للحد من وقوع الأزمات واحتواء أضرارها وهو ما يعكس ثقافة المؤسسة ورؤيتها فى التطوير والتحديث وتبنيها للاسلوب الاستراتيجي في التخطيط والإدارة لهذا المجال، والذي يعني بتطوير الاجراءات الاستراتيجية فى التخطيط لإدارة الأزمات فى مراحلها المختلفة بحيث تكون المؤسسة على استعداد فى أى وقت لمواجهة الأزمات وعلى دراية بما يتم من مراحل التخطيط الزمنية للأزمة قبل وأثناء وبعد وقوعها

والعلاقات العامة لا تعمل بمعزل عن المؤسسة بل إن نجاحها يتوقف على عدة جوانب أكثرها يتعلق بثقافة المؤسسة فى التخطيط لادارة الأزمات ومدى اهتمامها بالاتصالات مع الجمهور وتطوير ممارسات العلاقات العامة ورؤيتها فى اشراك الممارسين عند التخطيط لادارة الازمات، وكذلك الجوانب المتعلقة بمدى قدرة ممارسي العلاقات العامة على التطوير وتقديم المقترحات فى هذا المجال .

لذا فهذا الفصل يهدف الى تقديم إجراءات التخطيط لادارة اتصالات الأزمة فى سياق عمل مسئولي العلاقات العامة، من حيث إعداد مجموعة استراتيجيات وقائية وعلاجية تكون متواجدة قبل وقوع الأزمات وتشتمل على جوانب التعامل معها قبل وأثناء وبعد وقوعها. ويتناولها المؤلف من خلال ثلاثة محاور رئيسية المحور الأول : العلاقات العامة فى مرحلة ما قبل الازمة، والمحور الثاني : العلاقات العامة فى مرحلة حدوث الأزمة، ثم المحور الثالث : العلاقات العامة فى مرحلة ما بعد الأزمة، وتلك المحاور كالتالي :

المحور الأول : العلاقات العامة فى مرحلة ما قبل الأزمة

يشمل الإجراءات الوقائية التى تتخذها المؤسسات استعدادا لوقوع الأزمات من حيث إعداد فريق اتصالات الأزمة، وقاعدة المعلومات، ووسائل الاتصال، وتصميم الخطط والتدريب عليها، وهى كالتالي :

اولا : إعداد فريق اتصالات الأزمة

إن الدعامة الأساسية في الإعداد والتخطيط للأزمات تتمثل في تكوين فريق لادارة الأزمات،وتقديره على الورق سواء حدثت الأزمة أم لا ، مع إستمرار المؤسسة فى عملها اليومى (Gott schalk , 1993 :398) حيث أن أبعاد الأزمة المختلفة وتعدد جوانبها

عند حدوثها يتطلب إعداد فريق من مختلف التخصصات يكون قادراً على تغطية جوانب الأزمة بكفاءة وسرعة (Reid , 2000 : 17) وتلك التخصصات تختلف بإختلاف المؤسسات ونوعية الأزمات التى تتعرض لها (شومان، ٢٠٠٢ : ٢٤٢) .

وفريق إدارة الأزمة يتصف بأنه جماعة صغيرة من البشر يجتمعون للمساعدة فى التخطيط لإدارة الأزمة حيث يتعاظم دورهم فى حالة التخطيط للأزمات الكامنة والمحتملة الحدوث والتعامل معها وقت حدوثها (Caponigro , 2000 : 102) وتلك الجماعة يجب أن تتميز بمجموعة من الخصائص والخبرات التى تؤهلهم لإدارة الأزمة بدءا من استشعار الأزمة قبل وقوعها إلى مواجهة آثارها عند الحدوث وتتبعها واستخلاص الدروس المستفادة منها (شريف، ١٩٩٨ : ٢٣٨) .

وعلى هذا فمن الهام توزيع الأدوار والمسئوليات على فريق إدارة الأزمة وذلك للتغلب على الحيرة والإرتباك المصاحب لموقف الأزمة (الحملاوى، ١٩٩٣ : ٢٤٨ – ٢٤٩) . وفى هذا الشأن فإن فريق إدارة الأزمة يقوم بعدة مهام منها (Caponigro , 2000 : 104) :-

- تحديد الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لإدارة الأزمات .
- فحص ومناقشة الإنتقادات وأوجه الخلل بالمؤسسة ومراعاة الأولويات فى ترتيبها.
- صنع القرارات وتحديد المسئوليات والأدوار .
- مراجعة وإعداد خطة إدارة الأزمة وإدخال التحسينات عليها .
- تقديم المشورة للمسئولين التنفيذيين بالمؤسسة .

عناصر فريق إدارة الأزمة :

من المتفق عليه أن نجاح إدارة الأزمة يتوقف على مدى كفاءة وخبرة فريق إدارة الأزمة، وتضامنه فى مختلف التخصصات التى يمثلها مجموعة من الشخصيات المحورية الأساسية، ومجموعة من الشخصيات المساندة فى إدارة الأزمة، وهذا يتوقف على طبيعة الأزمة وموقف المؤسسة منها.

قدم ريد Ried العناصر الأساسية والمساندة لفريق إدارة الأزمة فى العناصر التالية (2000 : 19 – 25) :

١- قائد الفريق الذى يتولى مهام اختيار الأعضاء وتقدير موقف الأزمة ومتابعة إدارتها.

٢- المتحدث الرسمى الذى يتعامل مع جمهور المؤسسة ووسائل الإعلام ويتحدث باسم المنظمة .

٣- الرئيس الذى يتعامل مع قائد الفريق والمستشار القانوني ويتولى مراجعة وتحسين الخطة ومراجعة التصريحات المقدمة لوسائل الإعلام .

٤- المستشار القانوني وهو يشارك فى إعداد الرسالة لتفادى الأخطاء القانونية .

٥- مدير الفريق حيث يعمل مع مسئول الاتصالات ويقوم بتصنيف وإعداد المكالمات الواردة من الجمهور وتقديمها للمتحدث الرسمي، وتقدير مدى أهميتها .

٦- المستقبل للمكالمات لتلقى المكالمات الواردة وتقديمها لمدير الفريق لتكون جاهزة للمتحدث الرسمي.

٧- مسئول علاقات عامة لدراسة النواحي الاتصالية مع الجمهور ووسائل الإعلام ومساندة المتحدث الرسمي .

٨- متخصصون في النواحي التأمينية والمالية والعمالية .

المتحدث الرسمي:

يمكن القول أن المتحدث الرسمى من أكثر العناصر الأساسية أهمية حيث أنه الناطق والمتحدث باسم المنظمة ويتولى المهام الاتصالية بالجمهور ووسائل الاعلام، ويعرف المتحدث الرسمي على أنه الوجه الرسمي للمنظمة والذى يتعامل مع الجمهور وأطراف الأزمة، ويضع رسالته للرد على استفسارات الجمهور، ومطالب وسائل الاعلام المختلفة، وإعداد الرسائل المتنوعة التى تتناسب مع فئات هذا الجمهور (**Bland , 1998 : 36 0**).

وعادة ما يكون المتحدث الرسمي في حالة الأزمة هو رئيس المنظمة (**C E O**) **Chief Executive Office**، حيث يتوافر لديه القدرة والشجاعة على التحدث والإحساس بالمسئولية والمهارة الإدارية والاتصالية (**Kitchen , 1997 : 218 – 219**). أما فى حالة عدم توافر تلك المهارة الإتصالية لدى الـ (**CEO**) فيختار الشخص الأقدر على التعامل مع وسائل الإعلام وفهم توجهاتها، ويكون لديه قدرة الإجابة والرد على التساؤلات المختلفة الملقاه من جانب مندوبي وسائل الإعلام، وهذا قد يتوافر لدى مسئولي العلاقات العامة وممارسيها بالمؤسسة (**Pines , 2000 : 15**) . وفى هذا يرى لورانس بارتون **Lawrance Barton** ان ممارسي العلاقات العامة من الممكن أن يواجهوا فى لحظة ما أزمة تجعلهم موضع تساؤل من جانب وسائل الإعلام بإعتبارهم متحدثين رسميين باسم منظماتهم (يوسف، ٢٠٠٢ : ٩٨).

وإختيار المتحدث الرسمى يتم وفقا لعدة مهارات وخصائص منها **Caponigro , (2000 : 204 – 206)** :

١- القدرة على إكتساب المعلومات بسرعة والتعبير عنها بفعالية .

٢- لديه قدرة على الاقناع وتحقيق المصداقية .

٣- قدرة عالية على الانصات الجيد .

٤- قـدرة علـى التعـبير عـن المواقـف المختلفة بحماس وصبر وتأنى ومراعاة الدقة فى عرضها.

٥- القدرة على اتخاذ إتجاهات معينة تؤثر فى الجمهور .

٦- المرونة عند التعامل مع المواقف التى تحتاج إلى ذلك .

٧- التزام الهدوء والتأنى فى المواقف التى بها ضغط شديد .

٨- قدرة عالية على العمل لساعات طويلة .

كمـا أن اختـياره يـتم لعـدة اعتبارات موضوعية من أهمها المعرفة الكاملة بالمنظمة، والقدرة على نقل صـورة ذهنية إيجابيه عنها، والتقدير الواضح لأهمية العلاقة مع وسائل الإعـلام وإمـتلاك المقدرة الاتصالية والخبرة الواسعة التى تمكنه من التعامل مع الأزمات (يوسـف، ٢٠٠٢ : ١١٨ – ١١٩) . إلى جانـب هذا فإن طبيعة الأزمة ذاتها ومدى خطورتها ونطـاق حـدوثها – علـى مستوى المنظمة أو الدولة أو مجموعة دول – يساهم فى تحديد المتحدث الرسمى ليكون على قدر المسئولية .

بالتالـي فـإن المتحدث الرسمي يعد ركناً أساسياً ضمن فريق إتصالات الأزمة أو لجنة إدارة الأزمـات، لـدوره فى تولى إجراءات الإتصال بالجمهور ووسائل الإعلام، والتحدث باسـم المـنظمة عن دورها فى إدارة الأزمة، والإجراءات التى اتخذتها، ولهذا يجب التركيز فى إختياره، وإعداده وتدريبه على الوسائل والأساليب الاتصالية الحديثة(*).

وكمـا ذكـر مـن قـبل، أن التخطـيط الشامل لإدارة الأزمات يشمل إعداد فريق من مخـتلف التخصـصات بالمؤسـسة، ومن ضمن هذا الفريق مسئول علاقات عامة ومسئول إعلامـي، وعلى هذا فمن الممكن أن يتكون من إدارة العلاقات العامة فريق فرعى لإدارة اتـصالات الأزمـة، يكـون مديـر العلاقـات العامة هو قائد الفريق، ويتولى توزيع الأدوار والمـسئوليات علـى أخـصائي العلاقـات العامـة والإعـلام بالمؤسـسة، كـأن يقسموا إلى مجموعات، منها ما يختص بإدارة الاتصالات مع وسائل الاعلام، ومنها ما يختص بالاتصال بالموظفين داخل المؤسسة، وأخرى لإعداد وتحديد الرسالة الاتصالية ومتابعة مدى تناسبها مـع الجمهـور (رجع الصدى)، فى حين يكون هناك مجموعة أخرى تتولى متابعة أحداث الأزمـة وتحديد أبعادها، وإمداد الإدارة العليا بالمعلومات من موقع الأزمة. هذا فضلاً عن ضـرورة وجود متخصصين فى استقبال آراء واستفسارات الجمهور الخارجي والرد عليها إلى جانب الاتصال بالمسئولين والجهات المشاركة فى إدارة الأزمة .

* انظر الجزء الخاص بإستراتيجية التدريب

- الاستعانة بالخبراء والمستشارين.

تعد الاستعانة بالمستشارين والخبراء من الإجراءات الهامة التى تقوم بها المؤسسة فى إدارة الأزمات، حيث أن مستشار الأزمة هو الذى يضع فلسفة إدارة الأزمة بدرجة عالية من الكفاءة، تلك الفلسفة تشتمل على سلسلة من الإجراءات والأنشطة تساهم في منع وقوع الأزمات والحفاظ على صورة المؤسسة وسمعتها قبل وأثناء وبعد الأزمة (Caponigroo , 2000 : 17 – 19).

وفى الغالب فإن المؤسسات الكبرى عندما تواجه أزمات قوية فإنها تلجأ إلى الاستعانة بشركات استشاريه متخصصة فى العلاقات العامة لإدارة اتصالات الأزمة التى تعرضت لها المؤسسة (Bland , 1998 : 37) وترجع تلك الأهمية إلى أن مستشار إدارة الأزمة يقوم بعدة مهام منها (Caponigro , 2000 : 17 – 19) :-

١- تحديد وتقدير أوجه الانتقادات والقصور والخلل بالمنظمة .

٢- محاولة منع تلك الانتقادات والاستجابة لآراء و شكاوى الجمهور قبل تطورها لأزمات , و معالجة أوجه القصور داخل وخارج المؤسسة .

٣- تحديد وتوقع وقت حدوث الأزمة، والإجراءات التى تتخذ تجاهها من واقع دراسة الأزمات السابقة والتصور للأزمات المحتملة الحدوث.

٤- الاتصال بكفاءة خلال الأزمة .

٥- التخطيط للأزمات الكامنة والخفية .

٦- تقييم الأزمة وقياسها واتخاذ الإصلاحات والتعديلات في خطة إدارة الأزمة المعدة والمجربة مسبقاً.

٧- تجنيب المؤسسة العديد من الأزمات التى قد تواجهها من خلال الأنشطة التى يقوم بها والتى تهدف إلى الارتقاء بصورة المؤسسة ومصداقيتها وسمعتها لدى الجمهور .

واختيار مستشار العلاقات العامة لابد وأن يتوافر فيه مجموعة من الصفات المعرفية والحسية فى التعامل مع الأزمات ومدى مرونته فى التعامل مع خطة الأزمة . ومن تلك الخصائص ما يلى (Reid , 2000 : 31) :-

- الخبرة السابقة فى اتصالات الأزمة بالمؤسسات الحكومية والخاصة .
- دراية تامة بوسائل الإعلام المحلية والعالمية فى حالة الاحتياج إليها .
- قدرة على إجراء المقابلات مع الجمهور، وكتابة التقارير والموضوعات والقصص الصحفية المساندة لموقف المؤسسة وجعلها فى صورة حسنة .
- التعامل مع الوسائل التكنولوجية لنشر رسالة المؤسسة على الجمهور.

- القدرة على التصرف السريع لتحقيق التوازن وتخفيف حدة التصادم بين وسائل الإعلام والمتحدث الرسمي للمنظمة، وتقديم النصائح عن كيفية الإجابة على الأسئلة وترتيبها أمام المتحدث الرسمي .

يمكن القول أن الاستعانة بالخبراء والمتخصصين تساهم إلى حد كبير فى الإعداد والتخطيط الفعال لإدارة الأزمات، واحتواء الأضرار بل ومنع الأزمة قبل حدوثها فى بعض الأوقات، ولكنها فى نفس الوقت مكلفة وذات عبء مادي على المؤسسة، لذا فمن الضرورة أن تقوم المؤسسة بتشكيل فريق متخصص فى اتصالات الأزمة يكون ممارس العلاقات العامة ركناً أساسياً فيه، وأن يتم تدريبه وتأهيله على التعامل مع الأزمات، وتبنى الوسائل الحديثة فى التدريب تمشيا مع تطورات المجتمع وتعقد مؤسساته، وبالتالى تكون المؤسسة مستعدة فى أى وقت للتعامل مع أى أزمة تحدث، وتكون أقرب إلى فهم طبيعة نشاطها، والأزمات المحتملة الحدوث بها من خلال ثقافتها الاتصالية وأعضاء المؤسسة وموظفيها الذين يعملون بها باستمرار.

ثانياً: بناء قاعدة معلوماتية عن بيئة المنظمة وجمهورها

إن جمع تلك البيانات يتم عادة من خلال إجراء البحوث والدراسات التي تهتم بتجميع المعلومات الضرورية عن بيئة المنظمة الداخلية والخارجية وما حدث بها من تغيرات وما طرأ عليها من أحداث، وإجراء تلك البحوث يعتبر من المهام الأساسية للعلاقات العامة وهى وظيفة إستراتيجية تسعى إلى البحث والدراسة والتحليل لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية .

وتعد الدراسات والبحوث الخاصة بالمؤسسة من أهم البحوث التي تجريها العلاقات العامة، والتي تستهدف وضع تحليل شامل عن المنظمة وتاريخها وطبيعة عملها ومشاكلها وعلاقتها بالجمهور وبالإدارة العليا (يوسف، ٢٠٠٢ : ١٠١ - ١٠٢) ؛ وذلك لتزايد اعتماد الإدارة العليا على العلاقات العامة في الحصول على المعلومات التي تساعد في توضيح التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تحدث بالمجتمع، وتحليلها ودراسة آثارها وحفظها فى ملفات خاصة بها (عجوة، ١٩٨٣ : ٦٦) .

وفى هذا الشأن فقد قدم مجموعة من المؤلفين نماذج لنوعية المعلومات والبيانات اللازمة عند إعداد قاعدة المعلومات ومنها (يوسف، ٢٠٠٢ : ١٠٣ - ١٠٤) :-

١- طبيعة المنظمة وخلفياتها التاريخية، والدور الذى تؤديه فى المجتمع، ونوعية المنتجات أو الخدمات التى تقدمها .
٢- جماهير المنظمة وعملاؤها .
٣- نوعية المنظمة من حيث كونها تهدف إلى الربح أو غير ذلك .

٤- أقسام المنظمة المختلفة .

٥- معرفة الخبراء الذين يعملون بالمنظمة ونواحى تخصصاتهم .

٦- معرفة أوجه الضعف والخلل بالمؤسسة والتى قد تؤدى لأزمات ومحاولة حلها .

٧- علاقة المنظمة بوسائل الإعلام وكذلك العلاقة بين الجمهور الداخلي (الموظفين).

٨- الإصدارات والنشرات التى تصدر عن المنظمة سواء بوسائل الإعلام أو من المنظمة نفسها .

٩- التقارير والقرارات واللوائح والقوانين والنظم التي تعمل في إطارها المؤسسة والتى قد تؤثر على عملها .

١٠- دراسة توجهات الجمهور واهتماماته والاتصال بقادة الرأي فى المجتمع .

كما يجب أن يقوم ممارس العلاقات العامة بدراسة وسائل الإتصال المختلفة وإعداد قائمة بها، والتى تتنوع من صحافة، وإذاعة، وتليفزيون، ووكالات إعلان، وعلاقات عامة، وغيرها من الوسائل الاتصالية المختلفة بما فيها شبكة الانترنت، بحيث تسعى المؤسسة إلى تحديد المؤسسات والمواقع الاتصالية لها والتى يسهل الاتصال بها عبر تلك المواقع . كما يجب معرفة توجهات تلك الوسائل من خلال التغطيات الإخبارية لها والتقارير التي تصدرها عن المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسة التى يعمل بها ممارس العلاقات العامة بصفة خاصة، وكذلك تحديد السياسة التى تتبعها فى تغطية الأزمات المختلفة، وإعداد قائمة بالصحفيين الممكن التعاون معهم عند حدوث الأزمة .

ومن الضرورة أن تشتمل قاعدة البيانات على كتيبات إرشادية ذات موضوعات متنوعة سهلة التداول تكون مرجعية سهلة الاستخدام (Caponigro, 2000: 116 – 117) .

تشتمل قاعدة البيانات كذلك على الأزمات التي تعرضت لها المنظمة من قبل، وكذلك الأزمات التى تعرضت لها المنظمات التي تمارس نفس النشاط وتحليلها وإدارتها لتلك الأزمات، وذلك لتخفيف الآثار السلبية وتلافيها عند تكرار حدوث تلك الأزمات. ويتم عادة دراسة تلك الأزمات من خلال فهم طبيعة الأزمة من حيث مدى انتشارها وكيفية تعامل الإدارة معها، وكفاءة النواحي الإدارية والاتصالية والاستجابات الفعالة التي اتخذت، وأوجه الخلل فى إدارة الأزمة والنتائج التي ترتبت عليها والدروس المستفادة منها (**Bland : 1998 , 8**) .

وعلى هذا فمن الأهمية أن يكون للمنظمة مركز للمعلومات والتوثيق يتولى مهمة تجميع كافة البيانات والمعلومات عن المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية، وأن يتوافر به التقنية الحديثة فى حفظ تلك البيانات من خلال أجهزة الحاسب الآلى التى تضمن تيسير إمكانية إسترجاع المعلومات المطلوبة بدقة وسرعة، حتى تتلاءم مع موقف الأزمة المفاجئ،

وضيق الوقت اللازم لاتخاذ القرارات والبحث عن المعلومات، مع الوضع فى الحسبان تدوين وتسجيل تلك البيانات والمعلومات فى سجلات مكتوبة ومحفوظة بالمركز تحسباً لأى طارئ بأجهزة الحاسب الآلى .

يمكن القول أن القاعدة المعلوماتية عن المنظمة تحتوى على ما يلى :-

١- المنظمة والعاملون بها وما يتعلق بها من تنظيمات ولوائح وقوانين .

٢- جمهور المنظمة بشكل عام وفئاته المختلفة من وسائل الاعلام، وقادة الرأى والجمهور الذى تسعى إليه المؤسسة لتحقيق أهدافها .

٣- النواحى المتعلقة بنشاط المنظمة وطبيعة عملها وما تهدف إليه .

٤- الأزمات السابقة فى تاريخ المنظمة والمنظمات الأخرى التى تمارس نفس النشاط والأساليب المتبعة فى إدارتها، وأوجه التطور فى التخطيط لتلك الأزمات.

٥- البيانات المتعلقة بالمسئولين فى المنظمة وفريق إدارة الأزمة والجهات الخارجية كالوزارات والهيئات والمرافق ونواحى الإغاثة والإنقاذ .

٦- المعلومات المتجددة عن العالم الخارجى للمنظمة والتى تحمل نواحى الإفادة عبر تكنولوجيا الاتصال الحديثة " الانترنت " لكونه أسرع الوسائل فى إرسال وإسترجاع المعلومات، بل وحفظها والتعرف على نواحى التطور فى المنظمات المختلفة المحلية والعالمية .

٧- موقف التغطية الاعلامية والصحفية من المنظمة بصفة يومية من خلال تجميعها وحفظها إلكترونياً بحيث يسهل إسترجاعها.

ثالثاً: تحديد المخاطر محتملة الحدوث

وهى مرحلة التصور والتوقع للأزمات محتملة الحدوث وتشتمل على إدارة القضايا وتوقع الأزمات . فإدارة القضايا **Issues Management** تقوم على مبدأين أساسيين هما (**Herrero & Pratt, 1998 : 289**). :-

١- التعرف على القضايا والمشكلات التى تكون مصدر قلق للمؤسسة والممكنة الحدوث فى وقت لاحق .

٢- العمل على حل تلك القضايا والمشكلات قبل تهديدها لأهداف المؤسسة، واهتمام المؤسسة بإدارة القضايا المختلفة التى تتعرض لها ودراستها فى المراحل المختلفة من حدوث الأزمات يساهم إلى حد كبير فى التخفيف من شدتها، وربما منعها نهائياً وجعلها قضية عادية نتيجة التعامل السريع معها، والتحكم فى مستويات التأثير، والتعامل مع الجماهير المختلفة (**Heath , 1997 : 289**) .

وتلك القضايا التى تمثل إشارات الإنذار لوقوع الأزمات تتطلب الدراسة والبحث

والتحليل لتلك القضايا، حيث يبرز دور العلاقات العامة فى هذا الشأن من خلال دورها فى إجراء البحوث والدراسات الميدانية والتحليلية لأوجه الخلل بالمؤسسة والمخاطر الممكن تطورها وتهديدها لمصالح المؤسسة وذلك من واقع اتصالها بجمهور المؤسسة الداخلى والخارجى ووسائل الاعلام، وتوثيق الصلات بهذا الجمهور للتعرف على اتجاهاته نحو المؤسسة وما تقدمه من خدمات له , وكذلك دورها فى فحص المخاطر من واقع إتصالها بنشاط المؤسسة وطبيعة عملها وعلاقتها بالإدارة العليا.

وهناك عدة إجراءات لدراسة تلك القضايا منها (Deveney , 2002 : 22 – 23) :

١- التعرف على المصادر والأشياء التى قد تؤدى إلى وجود الأزمة، فيجب أن يقوم القائم بالاتصال بوضع نفسه مرة فى وسط أزمة، ومرة كمرشد لوسائل الإعلام أو فى موقف مواجهة معها، وأخرى فى مواقف الشائعات وغيرها.

٢- استخدام وسائل قياس ومعرفة الجمهور واتجاهاته وردود فعله تجاه المؤسسة .

٣- استخدام طريقة القصاصات الصحفية الإلكترونية بصفة يومية لمعرفة التغطية الإعلامية لأحداث المنظمة .

٤- يجب الإعلان عن القضايا الطارئة بسرعة وحلها .

٥- استخدام الأسلوب المرن والحر فى تحديد القضايا الكامنة والطارئة، وكذلك طريقة التوقيعات لتحديد المسئوليات والأدوار .

ومن خلال إدارة تلك القضايا يظهر دور التفاوض فى إدارة الأزمات والمخاطر الكامنة التى تواجه المنظمة، حيث تتأكد أهمية العلاقات العامة ودورها فى التفاوض بين أطراف الأزمة إعتماداً على أساليب الاقناع التى تتوافر لدى ممارسى العلاقات العامة، وكذلك الاعتماد على الخبرة والدراية والمعرفة ببيئة المنظمة وطبيعة عملها وما يتعلق بها من أعمال أو أزمات حدثت لها من قبل .

وإذا كانت المؤسسات تهتم بإدارة القضايا ومحاولة حلها قبل تفجرها وتحولها لأزمات، فإنه لمن الهام الإعداد والتخطيط للأزمات الممكنة الحدوث مستقبلاً، والتى تتحدد بناءاً على نشاط المؤسسة وطبيعة عملها، وهذا يتطلب دراسة البيئة وواقع المنظمة وعلاقتها بالمجتمع ، وكذلك جمع المعلومات بصورة دورية، وإستحداث أنظمة التوعية، والتطور الادارى والتنظيمى فى ظل التطورات الحديثة بالمجتمع **(Herrero & Pratt , 1998 : 92 – 93)** .

وتقدير تلك المخاطر يتم عادة من خلال التوقع والتصور والتخيل بصفة مستمرة لأسوأ الأشياء الممكن حدوثها، وكذلك التتبع لنشاط المؤسسة وما يطرأ عليها من تطورات وتغيرات (**Duke & Masland , 2002 : 30 – 36**) . فمثلا فى مجال

الطيران وقطاع النقل الجوى يتوقع حدوث أخطار تتعلق بحوادث الاصطدام والتحطم والسقوط والأعطال والاختطاف والانفجارات وغيرها من المخاطر التى تتعلق بسلامة وتأمين حركة الطيران سواء داخل الإقليم أو خارجه (وزارة الطيران المدنى، ٢٠٠٤ : ٥ – ٦).

من المتفق عليه عند الإعداد للأزمات المحتملة الحدوث أن يتم إعداد دراسة تحليلية عن نوعية المخاطر الممكن حدوثها، وحصر مصادرها ونطاق التأثير الذى يصحبها (دياب ,٢٠٠٣ : ١٣) , وكذلك إعداد قائمة بتلك المخاطر تشمل أنواع الأزمات المتوقع حدوثها (**Kitchen , 1997 : 217**)، ويتم تصنيفها من خلال عدة أسس تشمل درجة شدة وخطورة المخاطر والأحداث المتوقعة الحدوث، ووضعها فى تسلسل حسب طبيعة الحدث ونشاط المؤسسة (**Gigliotti & Jason , 1991 : 15**) كما تصنف أيضا على حسب نوع الأزمة والأسباب والعوامل التى أدت إلى حدوثها(**Bland , 1998 : 28 – 29**) .

فى حين صنف عدد من المؤلفين فى مجال الاتصل والعلاقات العامة الأزمة حسب موقفها إلى ثلاثة أنواع هى (**Cutlip, Center & Broom, 1994: 366**) :

١- الأزمات المفاجئة سريعة الحدوث **Immediate Crises** والتى لا تسمح بالبحث أو التخطيط لسرعة حدوثها مثل حوادث الطيران والحرائق والزلازل وغيرها .

٢- الأزمات الطارئة **Emerging Crises** وهى تسمح بفترة من الوقت للبحث والتفكير والتخطيط، كما يمكن حدوثها فجأة فى حالة تراكم أسبابها لفترة من الوقت .

٣- الأزمات المزمنة **Sustained Crises** وهى تبقى لشهور وربما سنوات، وتسمح بتداول الشائعات، وقد تساعد وسائل الإعلام على انتشار تلك الشائعات وتداولها.

وتصنيف تلك الأزمات على مبدأ طبيعة عمل المؤسسة ونشاطها يترتب عليه نوعية الأزمات الممكن حدوثها، ومن ثم يتحدد مدى شدتها وخطورتها ودوائر التأثير والاجراءات المطلوبة واللازمة فى التعامل معها ،وكذلك الأسباب التى أدت إلى حدوثها والنطاق الذى تحدث فيه .

وعادة ما يتم تحديد المخاطر والأزمات المحتملة الحدوث من خلال الإجابة على عدة تساؤلات منها (**Kitchen , 1997 : 217**) :-

١- ماذا حدث للمنظمة فى الماضي؟

٢- ماذا حدث للمنظمات الأخرى التى تمارس نفس النشاط ؟ (فما حدث لها من الممكن حدوثه للمنظمة فى أى وقت) .

٣- ماذا فعلت المنظمة من أجل التخطيط المستقبلي لمواجهة الأزمات ؟

٤- ما مدى التأثر بالقرارات في فحص ومراجعة تلك المخاطر ؟

٥- ما القضايا الكامنة التي تهدد المنظمة ويمكن تحولها لأزمات ؟

وعند تحديد نوعية تلك المخاطر والأزمات يجب توقع الشكل الذى تظهر عليه ونطاق تأثيره، والموضوعات التى تكون أكثر إثارة عند الحدوث، وكذلك معرفة الجهات المسئولة عند التعامل مع الأزمة، والآثار المترتبة عليها القانونية والإدارية والاقتصادية و البيئية وغيرها، وكذلك مدى التأثير على صورة المؤسسة لدى الجمهور (يوسف، ٢٠٠٢: ١٠٥).

رابعاً: ووسائل وأدوات الاتصال بالجمهور

لكى يتحقق النجاح فى إدارة إتصالات الأزمة والحفاظ على الصورة الذهنية لدى الجمهور يجب أولاً تأسيس علاقة قوية مع جماهير المؤسسة الداخلية والخارجية، حتى تكون جهات مشاركة ومتضامنة فى إدارة الأزمة عند حدوثها، وهناك مجموعة من الإجراءات يجب إتباعها عند تأسيس تلك العلاقة مع الجمهور ومنها (**Caponigro , 2000 : 254**) :-

١- أن تعمل المؤسسة فى إطار المسئولية الاجتماعية .

٢- محاولة تدريب الجمهور على الطريقة التى يريدها القائم بالاتصال ويهدف إليها .

٣- استخدام برامج العلاقات العامة فى تدعيم العلاقات وتحقيق المصداقية مع الجمهور

٤- اتخاذ الطرق التى تجعل الاتصال بالجمهور سهلاً مع إمكانية توجيه أسئلة وعرض مقترحات لصالح المؤسسة .

٥- تدعيم إشارات الإنذار والإعلان عنها مباشرة وبجدية .

٦- العمل على قياس وتقييم أنشطة الاتصالات وتجميع الأراء والأحكام لتحسين العلاقات مع الجمهور .

لذا فيجب الاتصال بهذا الجمهور فى حالة الأزمات، وأن يكون هناك قنوات ووسائل للإتصال به تكون مجهزة ومعلنة وقادرة على إدارة الأزمة واتصالاتها وإمداد الجمهور بالمعلومات السريعة والصادقة . واختيار تلك الوسائل والطرق المستخدمة فى الاتصال يتوقف على مدى ملاءمة الوسيلة لنوع الجمهور المستهدف وطبيعته (فريد ١٩٩٩ : ١٥) .

تتمثل الوسائل والقنوات الإتصالية في إجراءات عقد المؤتمرات الصحفية، وإعداد النشرات الصحفية، وإجراء المقابلات، والاعلانات، والنشرات الاخبارية المرئية

ومراسلة الجمهور , الاتصالات التلفزيونية , وأجهزة الفاكسيملى , والمذكرات والتقارير (يوسف، ٢٠٠٢ : ١١٢)، وكذلك وسائل تكنولوجيا الإتصال الحديثة عبر الإنترنت والتى تتيح إمكانية التبادل المعرفى فى أفضل الحلول لمعالجة الأزمة، إلى جانب إمكانية متابعة أحداث الأزمة لقدرته السريعة على بث الأخبار، كما يتيح للمؤسسة أن تحدد موقف الرأى العام واتجاهات التغطية الإعلامية لأحداث الأزمة ليتسنى لها إصدار بيانات صحفية تسير فى اتجاهات صحيحة حسب توجهات الرأى العام، إلى جانب أن الإنترنت من أفضل الوسائل الإتصالية عند وقوع الأزمات خارج نطاق الدولة، لقدرته على تسهيل عملية الاتصال وتحقيق قدر عال من السرعة والدقة .

وإذا كان فريق إدارة الأزمة يجتمع عند حدوث الأزمة فإنه لمن الضرورة إنشاء وتأسيس مركز لإدارة الأزمة يشتمل على مركز إعلامي يتم التعامل من خلاله مع وسائل الاعلام والجمهور، ويضم كافة وسائل وأجهزة الاتصال الحديثة، ويشتمل على البيانات الأساسية عن المنظمة وفريق إدارة الأزمة، والمؤسسات المختلفة ، والمسئولين وأجهزة الاتصال (شومان، ٢٠٠٢ : ٨٤ – ٨٦) وأن يكون المكان ملائماً لعقد المؤتمرات الصحفية بشكل يعكس صورة أفضل للمؤسسة لدى وسائل الإعلام التى تقوم بتغطية المؤتمر (يوسف، ٢٠٠٢ : ١٢١) .

ومن الأهمية بمكان عند تأسيس هذا المركز وضع ثلاث نقاط فى الحسبان هي :- (**Cutlip , Center & Broom , 1994 : 370**)

١- تحديد الغرض منه، فهو مخصص لتداول المعلومات ما بين الإدارة والقائمين على إدارة الأزمة وبين الجمهور مباشرة .

٢- يجب أن يكون المركز من جزءين أحدهما يهتم بخدمة الرد على الجمهور وإستفساراته، والأخر يتعامل مع الصحافة ووسائل الإعلام .

٣- تحرى الصدق والموضوعية فى نقل المعلومات والأخبار حيث ينعكس ذلك على الجمهور بعد الأزمة .

إلى جانب تلك الوسائل فهناك وسائل العلاقات العامة الأخرى التى تعتمد على الاتصال المباشر بالجمهور فى الميدان فى حالة حدوث الأزمة والتى تهدف إلى طمأنة الجمهور وامداده بالمعلومات الصحيحة التى يلجأ إليها مندوبى وسائل الإعلام فى حالة عدم وجود بيانات ومعلومات من الجهات المسئولة عن إدارة الأزمة .

لكى يتحقق الاتصال الفعال بهذا الجمهور يجب تحديد نوعية الرسالة الإتصالية **Message** التى يمكن بثها خلال الأزمة بحيث تتناسب مع فئات الجمهور العريض .

وتلـك الرسـائل يـتم تصميمها على أساس اهتمامات واحتياجات الجمهور وفئاته، مـع الالتزام بالمصداقية وتقديم الحقائق والسرعة في إعدادها(شومان، ٢٠٠٢: ٨٧)، كما أن تحديـدها يعـتمد أيـضاً علـى نوعـية الأزمات وطبيعتها وشدتها والوسائل الاتصالية المستخدمة والجمهور الموجه إليه الرسالة (Bland , 1998 : 33) .

ومـن المتفق عليه أن فعالية الرسالة الاتصالية تتوقف على مضمونها وما تحويه من إجراءات، وفى هذا الشأ ن فإن هناك خمسة إجراءات لمضمون الرسالة وهى (Stanton , 2002 : 19 – 22) :-

١- تحديد المشكلة ومصدرها ومدى تأثيرها .

٢- وصـف الكيفـية التـى يـتم بهـا تجـنب المشكلة من جانب الجمهور والتخفيف من حدتها.

٣- وصف كيفية تناول إدارة الأزمة ومتابعتها .

٤- تحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار .

٥- تحديد النقاط الإيجابية والهامة فى تناول الأزمة .

كما أن مضمون الرسالة يتوقف على مدى تقبل الجمهور لنوعية هذا المضمون، لذا فهـناك عـدة أوجـه يجـب مـراعاتها عـند تـصميم الرسالة الاتصالية والتى تتعلق بهذا الجمهور وهى (Bland , 1998 : 33 – 35) :-

١- الأوجـه الانـسانية human face والإعـتذار ولفـت عطـف الجمهور، وذلك عند إصلاح الصورة الذهنية، إلا ان الإعتذار قد يكون عائقاً قانونياً لكونه يدين المنظمة ويظهرها فى حالة الإعتراف بالخطأ ولكنه فعال فى برامج العلاقات العامة .

٢- طمأنـة الجمهـور Reassuran، حيـث أنـه يكـون خائفاً فى حالة الأزمة من امتداد تأثيرها وإمكانية تكرارها ومدى التحكم فيها، لذا فيجب طمأنتة بأن كل شئ تحت الـسيطرة وأن الأزمـة لـن تحـدث مـرة أخـرى، إلى جانـب مصارحته بالحقائق بقدر الإمكان مع تكثيف برامج التوعية.

٣- خلفيات ومختصرات عن المؤسسة Back Ground Briefs من خلال تكوين قاعدة معلوماتـية عـن الـشركة التـى يعمل بها القائم بالاتصال ليكون قادراً على إعداد الرسالة الإتصالية والتعامل مع وسائل الاعلام والجمهور .

وعلـى هذا يجب أن يقوم ممارس العلاقات العامة بدراسة الجمهور المتعلق بالمؤسسة سـواء الداخلـى أو الخارجـي، وتـصنيف هـذا الجمهور إلى فئات على حسب المستويات التـصنيفية المخـتلفة، ومـراعاة نـوع الخطـاب الموجه إلى هذا الجمهور بحيث يتناسب مع مستوى تعليمه ودرجة ارتباطه بالأزمة ونوعية الوسيلة التى يتم نقل الرسائل عبرها إلى هذا الجمهور .

خامساً: إعداد خطة إتصالات الأزمة

وفقـا للإدارة فإن خطة اتصالات الأزمة هى جزء من الخطة الشاملة لإدارة الأزمات (Martinelli & Briggs , 1998 : 445) . وهـى الخطـة التـى تـصف نواحـى الاسـتجابات المختلفة للأحـداث الطارئـة، وهـى طـريقة للتخطيط والتفكير التى تعد الجمهـور لفهـم النـشاط الـذى تـؤديه المؤسسة وكيفية الاستجابة والتعامل مع مواقف الأزمات والإعداد لها (Stanton , 2002 : 19 – 22) . أما الخطة الشاملة لإدارة الأزمة فهى الخطة التى تصف الخطوات الأساسية التى تتخذ فى إدارة موقف الأزمة، والتى على أساسـها يـتم تحديـد المسـئوليات والأدوار لفـريق إدارة الأزمـة مـن كافة التخصصات (Caponigro , 2000 : 106) .

تنـبع أهمية الخطة من دورها فى تنسيق الإجراءات وترتيبها، وتحديد الأولويات فى الأزمات التى تواجه المؤسسة، إلى جانب أنها تساعد فى تحديد المسئوليات والأدوار داخل فـريق إدارة الأزمـة المشكل من مختلف التخصصات ومعرفة آراء ومقترحات ذوى الخبرة بالمؤسـسة، ومـن ثـم العمـل بـثقة وبـروح مـن الـتعاون والتـضامن نظراً لإتفاق كافة التخصصات على الخطة وتأييد الإدارة العليا بالمؤسسة .

اعتبارات عند الإعداد لخطة اتصالات الأزمة :

عـند قـيام مـسئول العلاقات العامة بالإعداد والتخطيط للأزمات فإن ذلك يتوقف علـى عـدة اعتبارات لكونه يعمل داخل المنظمة ويخضع لتنظيمات قيادية وإدارية مختلفة بالمؤسـسة، وتلـك الإعتـبارات تـتعلق بالـثقافة التنظيمـية وعلاقـتها بالبيـئة الداخلـية والخارجية للمنظمة ومدى إرتباطها بالعلاقات العامة وطبيعة الدور الذى تقوم به داخل وخـارج المـنظمة إلى جانب ثقافة المنظمة ذاتها فى إدارة الأزمات ومدى رغبتها وقدرتها على التطوير والتحديث فى الجوانب التنظيمية والمهنية بالمؤسسة .

فمـن جانـب النواحـى التـى تـتعلق بممارس العلاقات العامة فإن هناك عدة أسئلة يجب وضعها فى الحسبان عند إجراء الخطة ومنها (Marra , 1998 : 472 – 473):

- هـل ممـارس العلاقـات العامـة عـضوا بـارزا وهامـا بالمنظمة من حيث النواحى التنظيمية والمهنية ؟ وما طبيعة الاتصالات بينه وبين الادارة العليا ؟
- هـل لـدى ممارس العلاقات العامة السلطة والمصادر ليتحرك سريعا وقت الأزمة ويستخدم الإستراتيجيات الاتصالية ؟
- هـل ممـارس العلاقـات العامـة قـادر علـى وضع إستراتيجية إتصالية للمنظمة تتناسب مع مواقف الأزمات ؟

- مـا مـدى الـتعاون والـتكامل بـين مـسئولى العلاقات العامة والأطراف الأخرى فى صياغة مضمون الرسالة الاتصالية ؟
- هل الإستراتيجيات الخاصة باتصالات الأزمة تتوافق أو تتشابه مع استراتيجيات الاتصال اليومى فى المنظمة ؟
- هـل تطويـر وتدعـيم العلاقات مع جماهير المؤسسة والحفاظ عليها جزءاً هاما من ثقافة المنظمة الاتصالية ؟

وفيما يتعلق بإعداد إجراءات ومضمون خطة الإتصالات وتنفيذها فيجب مراعاة ما يلى (**Stanton , 2002: 19 – 22**) :

١- يجـب أن تكـون خطة إتصالات الأزمة متعلقة بهيكل وطبيعة عمل ونشاط المؤسسة التـى تطـبق فـيها الخطـة، وذلـك مـن خـلال فريق مدرب للتعامل مع الأزمات فى النواحى الاتصالية المختلفة .

٢- تؤسـس الخطـة علـى الإجـراءات التـى تتخذ فى حل الأزمة والتخفيف من آثارها وإسـتعدادت المؤسسة للتعامل مع وسائل الاعلام وتوقعات الجمهور وتوجهاته نحو أسلوب الادارة فى التعامل مع الأزمة .

٣- ضـرورة الـتعاون والـتضامن بـين مـسئولى الاتـصال والعلاقـات العامة لإنجاز إدارة اتـصالات الأزمة وتقديم الحلول لها، وإقامة علاقات قوية مع الجمهور، والحفاظ على نشاط المؤسسة وصورتها الذهنية عند هذا الجمهور.

٤- ضـرورة تـواجد خطـة اتـصالات الأزمـة باسـتمرار مـع الدلـيل الإرشـادي للأزمـة **Mannual** لسرعة التعامل معها حين وقوعها .

ولا شـك أنه من النواحى الهامة عند إعداد خطة اتصالات الأزمة أن يتم الاستعانة بخـبراء العلاقـات العامـة فـى إعدادها وإعداد السيناريوهات اللازمة عند التعامل معها، وتحديد الضروريات والأولويات فى تصميمها (**Dyer, 1995 : 38 – 41**) . والعديد من المؤسـسات الكـبرى تـستعين بشركات للعلاقات العامة لادارة إتصالات الأزمة ودراسة المخاطـر التى قد تواجهها، وتستعد لها من خلال خطة لاتصالات الأزمة من أجل تحسين صو.تها والتعامل مع الجمهور (**Kitchen , 1997 : 216**) .

- الدليل الارشادى للأزمة Crisis Mannual :

مـن الإجراءات الفعالة التي تساعد على كفاءة إتصالات الأزمة وإدارتها بنجاح هو إعـداد دلـيل إرشـادي الأزمـة، والذى يأخذ أهميته من النواحى التالية (**Samansky , 2002 : 25 – 27**) :-

- يقدم النواحى والموضوعات التى تحتاج إلى سرعة فى التعامل معها مثل وسائل الإعلام والجمهور الداخلى والخارجى للمؤسسة .
- لا يضع فريق الأزمة تحت إشتراطات مراحل إدارة الأزمة، فهو يسمح بالتعامل مع الأزمة فى مراحلها الأولى، ومراعاة قائمة أولويات المواجهة.

وارشادى الأزمة يشتمل على عدة إجراءات خاصة بمواقف الأزمات التى قد تؤثر على المنظمة، وكيفية التعامل معها من خلال الاتصالات التى تتم مع جمهور المؤسسة (Caponigro , 2000 : 110 – 111) . كما يشتمل إرشادى الأزمة على عدة خطوات عند إعداده قدمها بلاند Bland وهى (48 : 1998) :-

١- مقدمة ووصف مختصر عن ما يتوقعه فريق إدارة الأزمة وكيفية استخدام نموذج الأزمة.
٢- الاجراءات المتبعة و خلاصة عن ما تسلكه المؤسسة من إجراءات فى التعامل مع الأزمة .
٣- فريق الأزمة الذي يضم كافة التخصصات والبيانات الخاصة بالأعضاء .
٤- إعداد قائمة بنوعية الجمهور وتقسيمه حسب طبيعته وإمداده بتليفونات الطوارئ والنواحي الأخرى المتعلقة بخدمات المؤسسة.
٥- الرسائل الاتصالية بأنواعها المختلفة لضمان فعالية الاتصال فى إدارة الأزمة.
٦- المصادر وتخصيص مركز للتعامل مع الأزمة لتسهيل إجراءات الاتصال مع الجمهور .
٧- وسائل الاعلام و إعداد قائمة بالمقابلات واللقاءات مع الوسائل الاعلامية المختلفة .
٨- خلفيات عن المؤسسة وعن نشاطها ودورها فى خدمة المجتمع والجمهور .
٩- الأرقام والعناوين الهامة والتليفونات .
١٠- أى معلومات هامة أخرى مثل تقارير وبرامج وسائل الاعلام .

الواضح أن دليل الأزمة يشتمل على الإجراءات الأساسية بخطة إدارة الأزمة، حيث يتم تداوله بين فريق إدارة الأزمة لسهولته . أما بالنسبة للخطة الشاملة فإنها توضع فى مركز إدارة الأزمات، ويتم من خلالها إعداد دليل إرشادي لكل تخصص فى فريق إدارة الأزمة، ويحدد المهام والمسئوليات لكل منهم، لذا فمن الضروري أن يتواجد هذا الدليل مع كل الأعضاء فى مختلف أماكنهم ومنازلهم، إلى جانب تواجده بالمؤسسة والإدارة العليا وإدارة العلاقات العامة والإعلام .

- الأسس الناجحة لخطة اتصالات الأزمة .

تعتبر خطة اتصالات الأزمة من أهم الاستراتيجيات الاتصالية في التخطيط لإدارة الأزمات لاشتمالها على أغلب الإجراءات اللازمة لإنجاز إدارة الأزمة وأوجه التعامل مع الجمهور ووسائل الإعلام ومتابعة إجراءات تنفيذ الخطة . ولا شك أن خطة الأزمة لكى

تـنفذ بكفـاءة وفعالـية لابـد لهـا أن تتميز بمجموعة من الخصائص والتى منها أن تكون عملـية وقابلــة للتنفـيذ ومفهـومه وشاملة وتتميز بالمرونة وقابليتها للاختبار (شريف، ١٩٩٨: ١٣٦ – ١٣٧) .

هـناك مجمـوعة مـن الأسس الفعالة التى تشتمل عليها خطة اتصالات الأزمة والتي تتمثل فى طبيعة الخطة والمحتويات التى تشتمل عليها ومنها **(Samansky , 2003 : 25 – 28)** :–

١– المرونة والتكامل فى تقديم الأفكار الجديدة وسرعة التعامل مع الحالات الخاصة .

٢– شمولية الخطة وتماسكها ودراستها لمختلف الأحداث المثيرة وتطويرها باستمرار.

٣– إعداد وفحص التقرير القانونى .

٤– تدريب فريق إتصالات الأزمة .

٥– إعداد الموجز الارشادى لإدارة الأزمة (دليل الأزمة) .

٦– الاختبار القانونى لموقف أزمة ما وإعداد قائمة بالنقاط الضرورية .

٧– أن يكون كل عضو فى الفريق على دراية تامة بالخطة وإجراءاتها .

٨– إعـداد دوريـة بالمؤســسة تشتمل على التقرير القانونى والإجراءات الإتصالية التى تتخذ.

٩– اعداد تقرير عن أداء الفريق وتقييمه وذلك على كل المستويات الادارية والاتصالية

١٠– الاستعداد لأى تغيرات قد تحدث .

إلى جانـب تلـك الأســس والعناصر التي تبرز أهمية خطة اتصالات الأزمة فإنه لمن الهـام أن تشتمل الخطة على الإجراءات التي تتخذ فى المراحل الإستراتيجية المختلفة من إدارة الأزمة ، بحيث يتم تأسيسها على إستراتيجية بحوث مراقبة البيئة الداخلية والخارجية، وجمـع المعلـومات عـن بيـئة المـنظمة، وإدارة القضايا المختلفة وحلها قبل تصاعد حدتها وتلـك النواحـي تمـثل الاســتراتيجيات الوقائـية في إدارة اتـصالات الأزمة ثم الاهتمام بنواحـي معالجـة الأزمة حين حدوثها، ومراعاة نوع الخطاب الإعلامي الموجه إلى الجمهور بحـيث يتناسب مع طبيعته ومستوياته المختلفة، وكذلك إستراتيجيات التعامل مع وسائل الاعلام، ومتابعة الأزمة حتى انتهاء أحداثها وتقييم وتحليل الخطة الاتصالية والادارية .

يمكن القول أيضا أن أساس نجاح خطة إتصالات الأزمة يتمثل فى مدى إقتناع الادارة العلـيا بالمؤسـسة بأهمـية إعداد وتقييم خطة إتصالية لإدارة الأزمات، تؤسس على مبدأ

المسئولية الاجتماعية، التى تجيز للعلاقات العامة أن تعمل فى إطار تلك المسئولية والحرص على المهام الوظيفية , كما أن هذا الاقتناع لا يتأتى إلا إذا كان للمؤسسة ثقافة تنظيمية تهتم بإدارة الأزمات والإعداد والتخطيط لها من كافة التخصصات بالمؤسسة .

سادسا : التدريب على خطط العلاقات العامة وإدارة الأزمات

تعد إستراتيجية التدريب من الإستراتيجيات الفعالة عند التخطيط للأزمات، بل إنها تعد من أكثرها تأثيراً وقياساً لكفاءة إدارة الأزمة، وتلك الاستراتيجية تتضمن تدريب كافة التخصصات فى إدارة الأزمة ومن بينها مسئولى العلاقات العامة وبالتالى تختلف صور وأنماط التدريب على حسب كل تخصص .

واهتمام المؤسسة ببرامج التدريب وإجراء التجارب راجع إلى عدة أهداف وفوائد منها (شومان , ٢٠٠٢ : ٩٣- ٩٥) :-

- أن التدريب على خطط إدارة الأزمات يعد فرصة لإختبار إمكانيات وقدرات المؤسسة المادية والبشرية، ومدى قدرتها على الإستعداد لمواجهة الأزمات.
- يساهم فى مراجعة وتحديث المعلومات والبيانات الخاصة بالأزمات المتوقعة الحدوث، والتى تمثل السيناريوهات المحتملة .
- مراجعة مدى فعالية الأدوار والمسئوليات لكل عضو بفريق إدارة الأزمة ومدى السرعة فى تحقيقها .
- التدريب فرصة لإدخال التحسينات والتعديلات على خطة إدارة الأزمات ومعرفة أوجه القصور بها .

والتدريب على إدارة الأزمات وإجراء التجارب يساهم فى تدعيم ثقافة المنظمة فى إدارة الأزمات، ويجعل هناك نوعاً من الترويج والإنتشار لثقافة الأزمة بين العاملين بالمنظمة والمنظمات الأخرى، وهذا قد يوجد لدى كل فرد بالمنظمة شعورا بالمسئولية تجاه منظمته، ودافعاً له لرفع معنوياته وتنمية الإحساس بالواجب المهنى والوظيفي لديه عند مواجهة أى خطر يهدد المنظمة .

إلى جانب هذا فإن التدريب يساعد فى دعم الثقة وضبط النفس والقدرة على المواجهة لدى فريق إدارة الأزمة، نتيجة تكرار برامج التدريب على سيناريوهات لأزمات متوقعة الحدوث تأخذ شكلاً من الواقعية فى تنفيذ الاجراءات، لرغبة كل عضو فى إثبات كفاءته وفى نفس الوقت قدرتة على التنسيق مع زملائه، هذا فضلاً عن دورة فى إكساب مهارات وخبرات إدارية واتصالية وفنية جديدة وظهور حلول غير نمطية تكون

فعالـة عـند إدخال التحسينات والتعديلات على الخطة، وعند مواجهة أى أزمة تحتاج إلى مهارات فنية فى التعامل معها ليست مدرجة ضمن خطة إدارة الأزمة .

ولكـى يكـون الـتدريب فعـالا ومتميـزاً يجـب أن يأخـذ أشكالا وطرقاً متعددة هي كالتالى:-

١- إجـراء الـتجـارب العملـية ومحـاكـاة سـيناريوهات لأزمـات محتملة الحدوث، ورصـد الأسـاليب والإجـراءات التى تتـخذ فى إدارة الأزمة التى تخضع للتجريب (Martinelli & Briggs , 1998 : 443) وهـنا يـتم تـدريب فـريق العلاقـات العامـة علـى طـرق جمـع المعلـومات والـتعامل مـع الموظفين، والوسائل الاعلامية، والمـضارين مـن الأزمـة ، وإعـداد البـيانات الـصحفية والرسـالة الاتصالية، وعقد المؤتمرات الصحفية، والتحدث مع وسائل الإعلام وتنظيم الحملات الإعلامية.

٢- عقـد جلـسات تدريبـية ومحاضـرات، والاسـتعانة بالخـبراء والمستشارين فى التصور لوقـوع الأزمـات وتطـور أحـداثها والـتفكير المـستقبلي فـى التخطـيط لهـا (شـومان , ٢٠٠٢ : ٩٥) , وكـذلك إجـراء المناقـشات والحـوارات بـين المـتدربين والمـسئولين بالمؤسـسة، لرصـد وتـسجيل المقترحات والتصورات فى أفضل الطرق لمواجهة موقف يتم تصوره أثناء الجلسة التدريبية .

٣- الطـرق الكمـية والكيفـية فـى اختبار خطط إدارة الأزمات، حيث أن الطرق الكيفية تهـتم بـتحديد الإسـتراتيجيات المخصـصة لإدارة الأزمـات وأنـواعها، فى حين أن الطرق الكمية تهتم بإختبار التأثيرات الإجتماعية لتلك الاستراتيجيات عند تناولها لأزمـات معيـنة، ومـدى قبولها لدى مديرى الأزمات والجمهور (Coombs , 2000 :163 – 179) .

٤- إجـراء الـدورات التدريبـية النظـرية لأسـس إدارة الأزمات والمنهج النظرى فى هذا المجـال، إلى جانـب كيفية تصميم خطة إدارة الأزمات، وإطلاع المتدربين على التراث العلمى مع عرض نماذج من الأزمات فى المؤسسات المختلفة وكيفية إدارتها.

٥- دورات تأهـيل العاملين فى العلاقات العامة على تكنولوجيا الاتصال ومستحدثاته، وكيفية إستخدامها فى حالة الأزمات، وفى صياغة الرسالة الاتصالية، إلى جانب دعم مسئولي العلاقات العامة بمعلومات عن المنظمة وبيئتها ونشاطها وعملائها .

بالـتالى فالتدريب لا يقتصر على مرحلة حدوث الأزمة فقط , بل يشتمل أيضاً على كيفية التعامل مع الأزمة فى مراحلها الأخرى (قبل – بعد) الحدوث، (Black , 1995 , 161) ويـشمل أيـضا الأزمـات المعتمدة فى إدارتها على خطة معدة مسبقا أو الأزمات التى بدون خطة موضوعة لمواجهتها (شومان، ٢٠٠٢: ٩٦) .

يمكن القول أن تلك الطرق والوسائل التدريبية لا يمكن فصلها عن بعضها , أو تمييز إحداها عن الأخرى، لكونها تكمل بعضها البعض، فمثلاً لا تستطيع إجراء التجارب العملية والواقعية بدون تراث نظري عن إدارة الأزمات وفكر وثقافة فى هذا المجال، كما أن التراث النظري وتصميم الخطط لا يكون له قيمة ما دام لا يخضع للتجريب العملي والواقعي والتطبيقي داخل المؤسسات وخارجها.

إلا أن الشئ الهام عند إجراء التجارب والتدريب على خطط إدارة الأزمات أن يكون هناك تنسيق بين خطط العلاقات العامة وبين الخطة الشاملة لإدارة الأزمات، بحيث تحقق الجدية والسرعة والكفاءة فى إدارتها. وفى هذا الشأن قدم كابنجرو **Caponigro** مجموعة متطلبات وعناصر عند إجراء التجارب والسيناريوهات منها (**2000 : 115 - 116**) :-

- يكون التدريب فعالاً إذا تضمن أزمة فعلية تعرضت لها المؤسسة من قبل ويتم محاكاتها مرة أخرى بجدية .
- مراعاة أن سيناريو الأزمة عند حدوثه يتم التعامل معه من خلال الأولويات فى الإجراءات التى تتخذ من كافة التخصصات .
- الوضع فى الحسبان موقف الجمهور الداخلى (الموظفين) والجمهور الخارجى بفئاته المختلفة عند إجراء التجارب.
- مراعاة مدى إهتمام وسائل الإعلام بالأزمة، وإجراء المقابلات مع الصحفيين والإعلاميين .
- توافر المعدات والإمكانيات والأجهزة الإتصالية المختلفة اللازمة لإجراء التجارب.
- تطوير آلية التقييم الشاملة والاهتمام بمقترحات الجمهور الداخلي والخارجي فى تقييم الأزمة.

ويعد المتحدث الرسمى من أكثر العناصر أهمية فى الجوانب الاتصالية وهذا يستوجب تدريبه وإعداده لكيفية التعامل مع الجمهور ووسائل الإعلام، من خلال إخضاعه لموقف وهمى مصطنع كأنه يتعامل مع أزمة حقيقية ووسائل الاعلام تلاحقه ويقوم عدد من العاملين بتوجيه أسئلة من الممكن أن توجه إليه عند حدوث الأزمة، كما يتم تدريبه على كيفية إعداد التقارير الصحفية، وعقد المقابلات والمؤتمرات والتحدث مع المراسلين الإعلاميين. وقد يكون المتحدث الرسمى مدير العلاقات العامة وقد لا يكون ويقتصر دوره على متابعة المتحدث الرسمى ومساندته عند التعامل مع الاعلاميين والصحفيين وهنا يقوم مسئول العلاقات العامة بمتابعة المتحدث الرسمى فى طريقة إدارته

للحوار وكيفية الرد على الأسئلة ومدى إتزانه وثقته فى نفسه ومدى قدرته على الاقناع وكيفية عرضه لموقف المؤسسة(يوسف ، ٢٠٠٢ : ١١٩ – ١٢١، Kitchen , 1997: 218)

وكما ذكر سابقا أن التدريب يجب أن يتم لكافة التخصصات بالمؤسسة باعتبار أنها تكمل بعضها البعض، وبالتالى فهو لا يقتصر على فريق إدارة الأزمة فحسب بل يمتد لأعضاء المؤسسة ككل، ولكنه يتم على مستويات بحيث يبدأ بأولوية التدريب للفريق المخصص لإدارة الأزمات، ثم المسئولين والادارة العليا بالمؤسسة، إلى جانب ذلك يتم تدريب الموظفين بالمؤسسة بهدف ترسيخ ثقافة الأزمة لديهم ليكونوا قادرين على مواجهة أى أزمة تتطلب المواجهة الجماعية على حسب نطاق وحدود وتأثير الأزمة .

المحور الثاني : العلاقات العامة فى مرحلة حدوث الازمة

يمثل هذا المحور اجراءات التخطيط لمرحلة حدوث الازمة، وما يقوم بتنفيذه مسئولو العلاقات العامة بالمؤسسة، حيث تتركز الاجراءات فى جوانب التعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي بفئاته المختلفة، وجمع المعلومات عن الازمة، ويتناول المؤلف تلك الاجراءات فيما يلي :

أولاً: جمع المعلومات والتعامل مع الحدث فور وقوعه

يفترض أن العلاقات العامة لديها خطط اتصالية جاهزة للتعامل مع الأزمات حين وقوعها, تلك الخطط مشتملة على كافة أنواع الاتصالات مع الجمهور الداخلي والخارجي ووسائل الإعلام، ومشتملة أيضا على المتحدث الرسمي الذى يتعامل مع هذا الجمهور . لذا فإن أول خطوة هي تقديم خطة الاتصالات وإعدادها للتنفيذ (Adams, 2000: 26) , حيث الإلحاح والضغط من جانب وسائل الإعلام والجمهور لمعرفة المعلومات والأخبار عن الأزمة وتطوراتها (Bland , 1998 : 55) .

ويتفق المؤلفون على أن العلاقات العامة تقوم أولاً بتلبية الاحتياجات الضرورية من خلال جمع المعلومات عن الأزمة، والاتصال بالسلطات المسئولة، وبالجمهور سواء المتأثر بالأزمة أو الجمهور الذى يحتاج إلى المعلومات عن الأزمة (يوسف، ٢٠٠٢ :١٢٢ – ١٢٣)، وكذلك العمل مع المتحدث الرسمي ومعاونته بعد تحديده في توفير المعلومات اللازمة له عن موقف الأزمة .

ويمكن القول أنة عند حدوث الأزمة فإن ما يشغل مسئولو العلاقات العامة هو جمع المعلومات اللازمة عن الأزمة، وتنفيذ الإستراتيجية الاتصالية المعدة مسبقاً للأزمات المحتملة الحدوث، وعند تنفيذ تلك الاستراتيجية فعلى القائم بالاتصال أن يسأل نفسه عدة أسئلة منها (Bland , 1998 : 56 – 65) :-

١- ما الأزمة ؟ وما تتضمنه من أحداث ؟ وما الذى يحدث بالفعل ؟

٢- هل هناك مشكلة كامنة وجوهرية ؟ وما مدى تأثيرها على الصورة الذهنية للمؤسسة ونشاطها وجمهورها ؟

٣- ما مدى الخطر وازدياده ؟

٤- ما أسوأ حالة قد تصل إليها الأزمة وكيفية مواجهتها ؟

٥- ما الخطر الحقيقي على المؤسسة والمؤثر عليها ؟ وما مدى التغطية الإعلامية والصحفية للأزمة وتأثيرها على صورة المؤسسة ؟

٦- ما الجماهير المتعلقة بالأزمة ؟ وما الذى يعتقدونه عن ما حدث ؟

٧- ما الوقت المناسب للتعامل مع مراحل الأزمة ؟

٨- ما الكيفية التي يتم بها احتواء الأزمة في ظل التطور السريع لها وتناول وسائل الإعلام؟

وعند حدوث الأزمة يجب إبلاغ المسئولين، والتأكد من عدد الجرحى والمصابين والمتوفين في حالة حدوث أزمات من هذا النوع , وكذلك التأكد من وسائل الإغاثة وإبلاغ أقارب الضحايا (يوسف، ٢٠٠٢ : ١٢٢ – ١٢٣) .

كما أن العلاقات العامة لها دوراً فعالاً في مساندة موقف الإدارة العليا من خلال قيامها بجمع المعلومات المساندة لموقف المؤسسة عن دورها في خدمة الجمهور، وما تهدف له، وكذلك جمع المعلومات عن الأزمة من الميدان، وتحليل موقف الجمهور الداخلي والخارجي ووسائل الإعلام، من خلال دراسة ما يصدر عن تلك الوسائل وتحديد موقفها من المؤسسة، وإمداد الإدارة العليا والمسئولين عن تطورات أحداث الأزمة . وواقع الأمر أن هذا يتوقف على مقدار العلاقة التنظيمية ما بين الإدارة العليا وممارس العلاقات العامة، ومدى خبرة ممارس العلاقات العامة في التعامل مع الجمهور وإدارة الأزمات , وكذلك حجم المسئوليات المسندة له عند تنفيذ اتصالات الأزمة .

قدم تيمسون وشيرمان عدداً من الإجراءات التي تتخذ عند التعامل مع الازمات وقت حدوثها ومنها (**Dyer , 1995 : 38 – 41**) :-

١- حديد ومعرفة الحقائق المتعلقة بالأزمة.

٢- توزيع وتنظيم مصادر القوة في إدارة الأزمة .

٣- إعداد وتجهيز التقارير الصحفية المعدة مسبقاً قبل حدوث الأزمة .

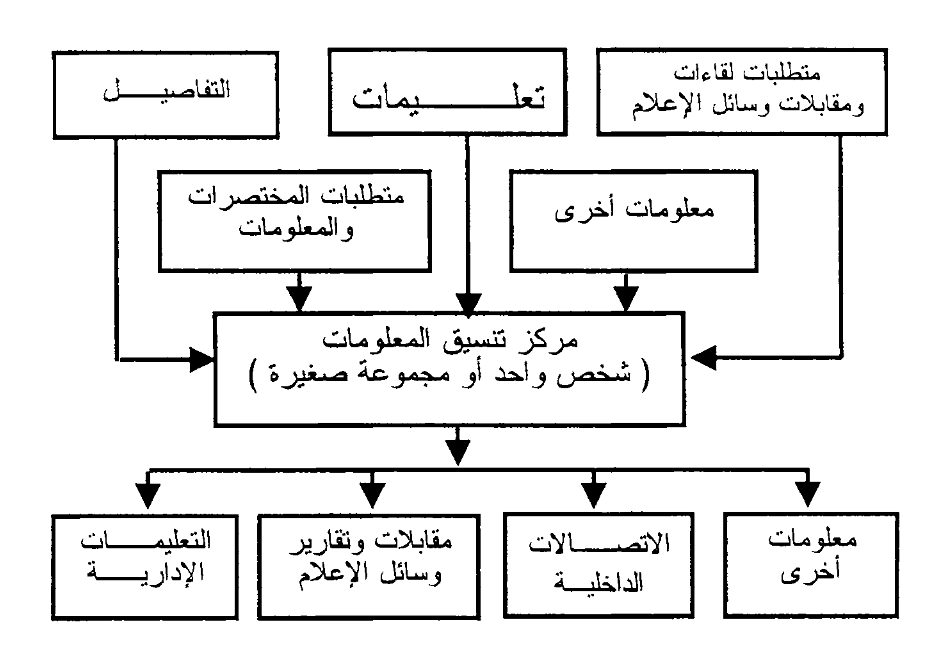
٤- معرفة الضحايا وأقاربهم .

٥- معرفة الجهات المشاركة والمتضامنة مع المؤسسة .

٦- التعامل مع استفسارات وسائل الإعلام .
٧- التحكم في إجراءات التغطية لأحداث الأزمة .
٨- تنظيم وتنسيق اللقاءات والمؤتمرات .
٩- عقد لقاءات مع الموظفين .
١٠- التوقع والحرص لظهور أي تطورات في الموقف .
١١- عدم إلقاء اللوم على المؤسسة .

ومن الطبيعي أن يصاحب حدوث الأزمة مشكلة في تدفق المعلومات والاتصالات (الباز،٢٠٠٢ : ٦٦) في الوقت الذى تبحث فيه وسائل الإعلام عن المعلومات الحديثة عن تطورات الأزمة، مما يجعلها تبحث عن مصادر مختلفة تحقيقاً للسبق الإعلامي، وعلى هذا فيجب أن تكون المعلومات متداولة من خلال مصدر واحد للمعلومات يمثل مركز لاتصالات الأزمة يتم تشكيلة بمجرد وقوعها (Bland , 1998 : 68) .

ومركز اتصالات الازمة يهتم بالتنسيق بين الاتصالات الداخلية والخارجية، وكيفية التعامل مع وسائل الإعلام وتداول المعلومات خلال الأزمة، وكذلك التنسيق بين الإدارة العليا وفريق إدارة الأزمة و يوضح الشكل رقم (٥) كيفية تدفق الاتصالات خلال الأزمة:



Source: Bland, Michael (1998), "Communicating Out Of A Crisis, Macmilling Press LTD, London, P.68.

ومركز اتصالات الأزمة لم يعد يقتصر على مكان يتم تجهيزه لإجراء الاتصالات بين المتواجدين داخله وفريق إتصالات الأزمة، ولكن من الممكن عمل مركز اتصالات افتراضي عبر وسائل الاتصال اللاسلكية والهواتف المحمولة أو عبر الإنترنت، بحيث يستطيع فريق إتصالات الأزمة تبادل المعلومات والآراء والبيانات الصحفية وكتابة مضمون الرسالة الاتصالية، فمثلاً فى فريق العلاقات العامة، فإن المتخصصين فى إعداد وتنظيم المؤتمر الصحفي وتقديم المعلومات والبيانات الصحفية يحصلون على تلك البيانات من مسئولي العلاقات العامة المتواجدين فى مركز إدارة الأزمة، وقد يحصلون عليها من موقع الحادث مباشرة من مسئول العلاقات العامة بالموقع، ولكن هذا يتوقف على مدى التنسيق بين أعضاء فريق العلاقات العامة بصفة خاصة، وبين الفريق الشامل بصفة عامة . وهنا يأتي دور مركز إتصالات الأزمة كموقع مركزي داخل المؤسسة يتولى التنسيق بين كافة الأعضاء .

ثانياً: تحديد الإستراتيجية الاتصالية ونوع الخطاب المناسب لموقف الأزمة

منذ أن أهتم خبراء العلاقات العامة بدراسة استراتيجية العلاقات العامة، وتناولوها من حيث أنها تهدف إلى تبيان أساليب العمل في العلاقات العامة، فقد قدموا عددا من الإستراتيجيات التي يستخدمها مسئولو العلاقات العامة بصفة مستمرة فى نشاطهم، حيث تتنوع تلك الاستراتيجيات إلى إستراتيجية التركيز عند تحقيق هدف معين بصورة عاجلة، وإستراتيجية المفاجأة في حالة الطوارئ عند إدارة تلك المواقف، وإستراتيجية المشاركة بين العاملين والإدارة، وإستراتيجية ملتقى الطرق واختيار المواعيد والأماكن الهامة، وكذلك إستراتيجية الاختفاء عند تقديم أنشطة العلاقات العامة (عجوة، ١٩٨٣ : ١٢٧ – ١٣٠).

وإذا كانت الأزمات وضعاً غير مألوفاً، وتحدياً فريداً يواجه مديري العلاقات العامة والمنظمة (Burnett, 1998: 484) فإنه يقع على عاتق مسئولي العلاقات العامة أمر التعامل مع الأزمة من خلال الاتصال بالجمهور الداخلي والخارجي، بهدف الحفاظ على سمعة المنظمة وصورتها لدى الجمهور (العربي، ١٩٩٩ : ٩٤) وذلك من خلال التعامل مع المواقف الصعبة والطارئة بمجموعة من البرامج الاستراتيجية الفعالة (البادى، ١٩٩٢ : ١٥٥) .

ومن المتفق علية أن تلك الإستراتيجيات الإتصالية قد تم إعدادها قبل حدوث الأزمة، وتم اختبارها من خلال سيناريوهات الأزمة، وهى تعنى بالكيفية التى يتم بها التعامل مع الأزمة والجمهور ونوعية الخطاب والرسالة الاتصالية الموجهة إلى هذا الجمهور، ومن ثم فإن ممارسي العلاقات العامة والاتصال بالمؤسسات عليهم أن يقدموا الاستراتيجية المناسبة لموقف الأزمة .

وفـى هـذا الـشأن فقد أهتم عدد من المؤلفين بتطوير أساليب التعامل مع الأزمات، وتبنى الناحية الاستراتيجية في إدارتها، حيث اهتموا بتقديم مجموعة من الاستراتيجيات الـتي تمـثل النواحـي العلاجـية في إدارة اتـصالات الأزمـة عـند حـدوثها، منها ما يتناول الـتعامل مـع الجمهـور الداخلـي، ومـنها مـا يهـتم بالتعامل مع وسائل الإعلام، وأخرى بالنواحـي القانونـية والإداريـة وغيرهـا. وتلـك الإسـتراتيجيات الإتـصالية قد تطورت لتـشكل ما يسمى بالنماذج الاتصالية، والتي تحتوى على عدد من الاستراتيجيات تختلف بمـرحلة الـتعامل مـع الأزمـة، ونظـراً لـتلك الأهمـية في التطور النظري لدراسة الأزمة باستخدام النماذج الاتصالية، فقد حرص المؤلف على تقديمها فى فصل مستقل * بالرغم من أنها تعكس مضمون الاستراتيجية المستخدمة فى إدارة الأزمات.

وفقاً لهـذا الـتطور فقـد أهتم المؤلفون بتقديم عدد من الاستراتيجيات للربط بين النواحي القانونية والاتصالية أمثال "فيتز باترك " "وريبين" **Fitzpatrick & Rubin , (24 – 22 : 1995)** وذلـك انطلاقـا مـن أن المـدخل الإسـتراتيجي يؤسـس على مبدأ التكامل والترابط بين النواحي المختلفة القانونية والإتصالية والإدارية **(Bland , 1998 : 66)**، حـيث قـدما المؤلفان أربع إستراتيجيات تشتمل على نواحي الاستجابة للأزمة وهى كالتالي :-

الأولى : إستراتيجية العلاقات العامة التقليدية

Traditional Public Relations Strategy

تهـتم الإستراتيجية بتقديم عدة نصائح لمسئولي العلاقات العامة عند التعامل مع الأزمة وقت حدوثها، لمساعدة المنظمة في الحصول على صفح وتأييد الجمهور، وإعادة بناء الثقة وتحقيق المصداقية والتفاعل مع الجمهور، ويتم ذلك من خلال عدة نواحى :-

- تحويل سياسة المنظمة إلى دراسة القضايا المختلفة والتى تظهر مع وجود وحدوث الأزمات.
- فحص وبحث الادعاءات المختلفة داخل وخارج المنظمة .
- تحرى الصدق والمصداقية والصراحة فى تقديم المعلومات .
- وضع احتمالية بقاء الأزمة واستمرارها فى الحسبان .
- العمـل علـى اتخاذ معـايير ومقايـيس صـحيحة لقـياس الأزمـة ومـدى شدتها، والاستجابة السريعة لها بقدر الإمكان .

مـن هـذا المـنطلق فـإن العلاقات العامة تعتمد على الصراحة والصدق فى تقديم المعلـومات عـن المؤسـسة والأزمـة التـى حـدثت، وذلـك إعـتماداً على قاعدة البيانات الأساسـية عـن المؤسسة، والتي تشمل ما تقدمه المؤسسات من خدمات للجمهور , وهذا

* يرجى الرجوع إلى الفصل الثالث الخاص بالنماذج الإتصالية والإدارية فى إدارة الأزمات .

الأسلوب يسمى الأسلوب الدفاعي فى الاستجابة للأزمة، حيث يمثل إستراتيجية الدفاع والاستجابة لـ " هيرت " Hearit فى التعامل مع الأزمة وقت حدوثها، من خلال الاعتراف بالخطأ وتقديم التبريرات، والتعبير عن الأسى، والاعتذار لما حدث (فريد، ١٩٩٩ : ١٤ – ١٥)، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات فى العلاقات العامة والأزمات من حيث فعالية العلاقات العامة فى التعامل مع موقف الأزمة ونجاحها عندما يكون الخطاب الاتصالى والإعلامي معتمداً أكثر على نظرية الاعتذار والتبرير مع تحرى الصدق والصراحة في تقديم المعلومات (Hearit ,1996 :233 – 248,Benoit,1997 : 186) .

الثانية: الاستراتيجية القانونية التقليدية Traditional Legal Strategy :

وتعتمد على آراء وتوجيهات المستشارين القانونين داخل المؤسسة أو خارجها، وتقدم عدة نصائح فى حالة الأزمة منها ما يلى :-

- عدم التصريح بأي شيء ،وتجنب التصريحات والتعليقات التى تخص قوانين وسياسة المنظمة، وكذلك النواحي المتعلقة بمشاعر وأحاسيس الجمهور .
- عدم التحدث كثيرا بقدر الإمكان وذكر أقل قدر من المعلومات، مع تقديم معلومات كيفية فى الحديث مع الجمهور ووسائل الإعلام .
- الإنكار للاتهام والتظاهر بالاستياء بأن تلك الاتهامات قد صنعت واتهمت بها المنظمة دون ذنب .
- إلقاء اللوم على المتسبب في الاتهام وتوضيح موقف المؤسسة في شأنه.

الثالثة : الاستراتيجية المختلطة Mixed Strategy .

تجمع ما بين النوعين السابقين، إستراتيجية العلاقات العامة والإستراتيجية القانونية حيث أن المنظمة تنكر الاتهام وتدفعه بعيداً عن المنظمة، وفى نفس الوقت تعبر عن استيائها وحزنها لما حدث، من أجل التفاعل مع الجمهور، وكذلك اتخاذ إجراءات إتصالية مستمرة معة فى حالة الأزمات .

الرابعة : استراتيجية التحويل Diversionary Strategy .

تشمل كافة الإجراءات الإتصالية من جانب التخصصات المختلفة، والتى تسعى إلى تحويل فكر وانتباه الجمهور إلى نواحي أخرى تدفع بالمسئولية لجهات خارجية بعيداً عن المنظمة وخاصة وسائل الإعلام. وتقدم الإستراتيجية عدة نصائح منها :-

- محاولة تحويل أنظار وسائل الإعلام وانتباه العامة بعيداً عن الاتهامات وموقف الأزمة.
- التعامل مع وسائل الإعلام وإظهار الاستياء من الاتهام الموجة إلى المنظمة .

- الإعلان بأن المشكلة قد تم حلها، وأن مرتكب الادعاء أو الاتهام قد إتخذت الإجراءات ضده، وأنه قد ترك المنظمة لأسباب معينة .
- تركيز الانتباه على بعض الشخصيات المعنوية الأخرى المتعلقة بإدارة الأزمة، وهى الشخصيات البارزة مثل المتحدثين الرسميين، والمسئولين عن إدارة الأزمة وغيرهم.

يضاف إلى تلك الإستراتيجيات ما قدمه المؤلفون فى العلاقات العامة والاتصال أمثال بنويت , كومبس , وهولاداى , وهيرت وغيرهم , حيث اهتموا بتقديم إستراتيجيات لإصلاح الخلل الطارئ على الصورة الذهنية، والتي عنيت بنوعية الخطاب الموجة إلى الجمهور، هذا فضلاً عن مساهمة تلك الاستراتيجيات فى تفعيل دور العلاقات العامة فى اتصالات الأزمة، وخاصة عند تنفيذ وإجراء الحملات الاتصالية والإعلامية لفترة زمنية محددة، تهدف من ورائها إلى كسب تأييد ورضاء الجمهور، وتحقيق درجة الثقة في المنظمة، وبالتالي عودة الأمور إلى طبيعتها والبقاء على الصورة الذهنية الحسنة لدى الجمهور عن المنظمة .

ومع أهمية تلك الإستراتيجيات وضرورة الإعداد لها قبل وقوع الأزمة، لتكون جاهزة للاستخدام عند حدوثها، فإن تنفيذها يتأثر بمجموعة من المتغيرات والنواحي البيئية المحيطة سواء داخل أو خارج المنظمة، لاختلاف السياسات الإدارية والتنظيمية، وأسلوب تطبيق تلك الاستراتيجيات، كما أن استخدامها يتم وفقا لمتطلبات وحجم موقف الأزمة، ومدى اتساعة فقد تستخدم المنظمة نوعاً واحداً وقد تستخدم أكثر من إستراتيجية، كما أن الاستراتيجيات قد تشكل نموذجاً إتصالياً أو نظرية يتم تطويرها فى إتصالات الأزمة، باعتبار أن النموذج يتكون من عدد من الإستراتيجيات العلاجية منها والوقائية، وهو ما قدمه المؤلف فى الفصل الخاص بالنماذج .

ثالثا: التعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي وأهالي الضحايا.

عند حدوث الأزمة يقوم ممارس العلاقات العامة بتحديد الجماهير التي تمثل أطراف الأزمة، سواء الجمهور الداخلي أو الخارجي، وخاصة الأشخاص المتأثرة مباشرة بالأزمة والتي تحتاج بصفة مستمرة إلى المعلومات (**Bland , 1998 : 66** لذا فعند حدوث الأزمة يجب التعامل مع الجمهور من خلال مراعاة مجموعة نواحي منها (يوسف، ٢٠٠٢ : ١٢٤):-

- إعلام الجمهور بحدوث الأزمة والتعهد بتوصيل المعلومات وشرح التفاصيل تباعاً.
- ضرورة تطبيق مفهوم الاتصال ذي الاتجاهين من خلال إعلام كل جمهور بكيفية الوصول إلى المنظمة للاستفسار عن الأزمة .

- أن يكون هناك تنوع فى وسائل الاتصال بما يتناسب مع خصائص كل جمهور .
- الاتصال بالعاملين والجمهور الداخلي لتحقيق المصداقية فى إدارة الأزمة .

وإذا كانت النظريات العلمية قد أكدت على أن العلاقات العامة الفعالة والناجحة تبدأ من الداخل والاهتمام بالجمهور الداخلي (حسين , ١٩٩٧ : ٢٠٠) فإن إدارة الأزمات تتطلب إجراء اتصالات قوية وفعالة مع هذا الجمهور (Smudde, 2001: 34) حيث يقع على عاتق مسئولي العلاقات العامة ضرورة التعرف على هذا الجمهور وتحديده وهو جمهور الموظفين ، باعتبار أن ذلك يمثل وظيفة أساسية للعلاقات العامة (Bland , 1998 : 31) .

والتعامل مع الجمهور الداخلي له أهمية بالغة، حيث أن أفراد هذا الجمهور يكونون أحيانا مصدراً لوسائل الإعلام، أو حتى مصدراً للعديد من عمليات الاتصال الشخصي، حيث يلجأ الأقارب وأهالي الضحايا إليهم للحصول على المعلومات الخاصة بالأزمة، لذا فمن الأهمية تزويد هذا الجمهور بالمعلومات والأخبار الصحيحة وتأكيد ثقتهم فى إمكانية مواجهة الأزمة (شومان , ٢٠٠٢ : ٨٢) .

هناك عدة نواحي تؤكد أهمية وضرورة التعامل مع الموظفين والجمهور الداخلي عند حدوث الأزمة منها (Caponigro , 2000 : 163 – 164) :-

١- لمساندة موقف المؤسسة.
٢- تجنب انتشار الشائعات.
٣- إعطاء المصداقية على كفاءة الإدارة العليا فى التعامل مع الأزمة .
٤- المساندة فى توجيه رسائل فعالة للجماهير المختلفة الخارجية .
٥- الحصول على التركيز فى المسئوليات اليومية وضمان سير العمل .
٦- ضمان اتخاذهم موقفاً إيجابياً مع الجمهور الخارجي .

ونظراً لأهمية الجمهور الداخلي يجب الاتصال به وتدريبه على التعامل مع المواقف الطارئة، وإشراكه في مواجهة الأزمة، وتوزيع الأدوار، وتنمية الإحساس بالمسئولية لدية في إدارة الأزمة (Kitchen , 1997 : 218 – 219)، كما يجب أيضاً تدريب المسئولين بالإدارة العليا على التعامل مع وسائل الإعلام وطرق عقد اللقاءات الصحفية والمؤتمرات والأساليب الفعالة فى التعامل مع تلك الوسائل (Black , 1995 : 161) .

وثمة عوامل تساعد على فعالية الاتصال بهذا الجمهور وهى (Caponigro , 2000 : 164 – 167) :-

١- الاتصال السريع به عند حدوث الأزمة .

٢- توجيه رسائل واضحة لكسب تأييده للموقف .

٣- تحقيق مستوى نظامي وفعال من الاتصالات .

٤- إخباره بما هو صحيح ومناسب في عملية الاتصالات .

٥- عندما يكون هناك معلومات سرية ويحتاج إليها الموظفون يجب شرح أسباب عدم مناقشتها معهم .

٦- إعطاء أكثر من فرصة للموظفين لعرض أسئلتهم وتقديم مقترحاتهم وخلفياتهم عن الأزمة .

٧- إبداء الاهتمام بكل الموظفين عند إخبارهم بالمعلومات والأخبار الهامة عن الأزمة فى وقت واحد.

٨- إخبارهم بأن الاتصال مستمر وسوف يتم إبلاغهم بالأحداث وتطوراتها أولاً بأول.

٩- الاعتماد على متحدث رسمي على درجة عالية من الاتصال والتدريب والكفاءة فى التعامل مع الجمهور .

١٠- تدريب الموظفين على الطريقة التى يريدون إتباعها لتصقل من مهارتهم عند تناول أحداث الأزمة، وتتيح لهم قدراً من المرونة فى التعامل مع الأزمات .

وفاعلية تلك الأدوار تتطلب العمل فى إطار من المسئولية الاجتماعية، تتيح للعاملين العمل داخل المؤسسة من مبدأ المشاركة والتضامن والتعاون لإنجاز هذا العمل، وتحقيق أهداف المنظمة، وهذا بالفعل ينعكس بصورة فعالة وإيجابية على كفاءة إدارة اتصالات الأزمة، ونواحي التعامل مع الجمهور الخارجي، باعتبار أن كل موظف أو عامل من مختلف التخصصات داخل المنظمة يتعامل مع الجمهور الخارجي , وهذا التعامل فى معناه يشكل مفهوم ومعنى العلاقات العامة، ومن ثم يتعين على المؤسسات أن تهتم بتطوير هذا المفهوم ووضع أسس ومبادئ متطورة له، بحيث تخرج العلاقات العامة من كونها تنظيم داخل المؤسسة وإسنادها إلى إدارة داخلها، إلى أهمية تطويرها كمفهوم وكأسلوب ممارسة يمارسه الموظفون والعاملون بالمؤسسة عند تعاملهم مع الجمهور .

إلى جانب التعامل مع الموظفين فإن دور العلاقات العامة يبرز فى التعامل مع الجمهور الخارجي، وأهالي الضحايا، وقادة الرأي، والمسئولين، والهيئات المختلفة، والمؤلفين عن المعلومات، بحيث يتولى مسئولو العلاقات العامة مهمة التعامل مع تلك الفئات من خلال فتح قنوات اتصالية معهم، وتخصيص خطوط ساخنة على مدار اليوم للرد على استفساراتهم عن الأزمة، ومتابعتهم بكل ما يستجد من أحداث وتطورات، ومحاولة تخفيف الصدمة والمفاجأة، وتلبية متطلباتهم وتجهيز أماكن الاجتماعات لهم .

ويجب أن يوضع فى الاعتبار - كما ذكر فى مواضع مختلفة من الدراسة - بأن نوع الأزمة هو الذى يحدد أضرارها وخسائرها , والجمهور الذي يحتاج للمساعدة أو التعامل معه، فقد يكون هناك أزمة لا يخلفها أضراراً أو ضحايا بشرية ولكن يخلفها خسائر مادية، وهذا الاشتباك يستوجب وضع ماهية محددة للأزمة ، وهو ما يمثل صعوبة التعميم، لاختلاف طبيعة ونوع الأزمات فى المؤسسات المختلفة المرتبطة بنوع النشاط والإمكانيات لدى المؤسسات.

رابعاً : التعامل مع وسائل الإعلام

تعتبر وسائل الإعلام فى حالة الأزمات سلاح ذو حدين، فهى إما أن تساهم فى احتواء الأزمة وتلافى الآثار السلبية الناجمة عنها ومساندة موقف المؤسسة، وإما أنها تتسبب في حدوث أزمات للمؤسسة من واقع تغطيتها الإعلامية السلبية للأزمة، والتى تتسبب فى حدوث أزمة مصداقية وتشويه للصورة الذهنية لدى الرأي العام عن المؤسسة، وإثارته ضد موقفها وما تقدمه من خدمات للجمهور .

ولذلك فعلى المؤسسات أن تنتبه إلى أهمية إعداد إستراتيجية اتصالية تهتم بكيفية التعامل مع وسائل الإعلام، وتحويل موقفها من الموقف الهجومي والعدائي إلى الموقف المساند والمعاون فى إدارة الأزمة، وذلك من خلال إتباع مجموعة من الإجراءات تشمل نواحي الإعداد، ومعرفة طبيعة وموقف وسائل الإعلام من المؤسسة والأزمة وما يتم اتخاذه عند حدوثها وهو ما سوف يتناوله المؤلف فى الإجراءات التالية :-

الإعداد للتعامل مع وسائل الإعلام .

إن الإعداد لمقابلات وأحاديث وسائل الإعلام وتكوين العلاقات مع مندوبيها يتم غالباً من خلال خبراء وممارسي العلاقات العامة(**Bland , 1998 : 76**) ، وهذا بالطبع يكون من المهام السهلة إذا كان هناك تفويض وحرية من جانب المؤسسة للعلاقات العامة فى التخطيط والإعداد للتعامل مع الأزمات (**Marra , 1998 : 469**) .

لذا فيجب الإعداد للتعامل مع وسائل الإعلام من خلال عدة إجراءات وقواعد منها(يوسف , ٢٠٠٢ : ١٢٣ – ١٢٤) :-

- ينبغي التأكد من المعلومات الضرورية مثل أسماء وتليفونات وفاكسات المحررين بوسائل الإعلام .
- يراعى ضرورة إصدار نشرات لأغلب وسائل الإعلام المقروءة والمسموعة والمرئية.
- إنشاء مركز للمتحدث الرسمي يتم التعامل مع الإعلاميين من خلاله .

- إعـداد الصور الفوتوغرافية والمطبوعات الخاصة بالأزمة وتقديمها لمندوبي وسائل الإعلام عند الطلب .
- إجـراء المقـابلات مع مندوبي وسائل الإعلام من خلال المسئولين بالمنظمة وعدم رفض إجراء الحوارات معهم .

كما يجب الإعداد للتعامل مع وسائل الإعلام من خلال النواحي التالية **(Bland , 1998 : 92 – 93)** :-

١- دراسة الوسائل الإعلامية المختلفة ومعرفتها وقياس مدى أهميتها وانتشارها.
٢- معـرفة الإعلامـيين وتوجيه أسئلة لهم فى المراحل والأوقات المختلفة خلال الأزمات وغيرها عند اللقاءات والمقابلات معهم .
٣- الاتفاق عند إجراء المقابلات للحصول على درجة عالية من التحكم فى إدارة الحوار بين المتخصصين في العلاقات العامة والقانون.
٤- وكـذلك التعرف على توجهات الصحفيين والإعلاميين بحسب وظائفهم وأعمالهم، فكل منهم يحتاج إلى نوعية من الأخبار والمعلومات .

ومن الأهمية توافر مجموعة من المهارات لدى القائم بالاتصال تساعده في التعامل مـع المواقـف المخـتلفة مـن الأزمـات، ويكون لديه رؤية تطلعية للمستقبل، وقدرة على التخطيط والتقييم **(Connell, 2002: 18 – 21)** وتلك المهارات تشتمل على المهارات المعرفية المتعلقة بمدركات ومعلومات القائم بالاتصال ودرايته بالمجتمع الذى يعيش فيه وما يحـدث به من تطورات، وكذلك المهارات الذاتية التي تتعلق بشخصيته من القدرة على اتخاذ القرارات والذكاء، والقدرة على التواصل مع الجمهور وإقناعه.

ومـن الخطـوات الهامـة فـى الإعـداد للـتعامل مع وسائل الإعلام هي محاولة إعداد وتكـوين قـصة صـحفية تكـون جاهزة ومعد لها قبل وقوع الأزمات، حيث قدمها بلاند **Bland** فى الاجراءات التالية **(1998 : 77 – 79)** :-

١- تكـوين مجمـوعة رسائل **Message (s)** توجه إلى الجمهور ووسائل الاعلام المختلفة مع مراعاة الجوانب التى يهتم بها الجمهور، وكذلك نقص وزيادة المعلومات .
٢- مـراعاة أهمـية الـوقت وإعطـاء فرصـة أطـول للقـائم بإعداد القصة لتحقيق الدقة والجدية فى إعدادها .
٣- إعطاء أمثلة واقعية لأزمات مأساوية، ومراعاة تكثيف المعلومات وتكرارها.
٤- التتابع مع جمهور ووسائل الإعلام من خلال تزويده بالمعلومات المختلفة عن الأزمة.
٥- قـياس مـستوى التماثل والتشابه في اتجاهات وأفكار الجمهور وانطباعاته عن الأزمة وأثر ذلك على صورة المؤسسة .

٦- تقديم النصيحة عن الكيفية التى يتم بها التعامل مع الأزمات وأفضل طرق الوقاية.

٧- البساطة في استخدام لغة التحدث السهلة والبسيطة والمفهومة عند الجمهور .

٨- توقع الأسئلة وخاصة التصورية والمستقبلية .

٩- أخذ مهمة عقد اللقاءات مع وسائل الإعلام على أنها فرصة ذهبية، حيث يتم مقابلة أكبر عدد من الجمهور، وبالتالي ضمان إعطاء أكبر قدر من المعلومات الصحيحة مما يجنب انتشار الشائعات .

هناك من يرى أيضاً أهمية تطوير علاقات قوية مع وسائل الإعلام قبل وقوع الأزمات،إلا أن تلك العلاقة لا يجب أن تكون هى الدور الذى يغلب على كل شئ لدرجة السيطرة، فالعلاقة مع وسائل الإعلام تعتبر واحدة من الأدوار الإتصالية خلال الأزمات **(Connell ,2002: 18-21)**

وواقع الأمر - من وجهة نظر المؤلف- أن طبيعة الوسائل الإعلامية وامتدادها ودرجة الاعتمادية من قبل الجمهور عليها ومستويات التأثير فى هذا الجمهور، قد أوجد ضرورة لأهمية إعداد إستراتيجية للتعامل مع الإعلام عند حدوث الأزمة، وأنه إذا كانت التغطية الإعلامية للأزمة تختلف من وسيلة لأخرى، فإن ذلك يرجع إلى اعتبارات تتعلق بنوع الوسيلة وأهدافها وعلاقتها بالمجتمع، وكذلك السياسة التي تعمل فى إطارها، فهناك من الوسائل التى تسعى إلى تحقيق الربح المادي الناتج من الإعلانات التي تقوم بها المؤسسات المختلفة للإعلان عن منتجاتها، حيث أن تفضيل وسيلة على أخرى يعتبر فى حد ذاته توثيق للعلاقات ما بين المؤسسة والوسيلة الإعلامية، مما يكون له الأثر عند حدوث الأزمة فى التغطية الإعلامية، من حيث حرص الوسيلة الإعلامية على عدم مهاجمة المؤسسة لضمان التعامل معها بعد تجاوز الأزمة هذا من جانب، وحرص المؤسسة على توثيق صلتها بالوسيلة الإعلامية نتيجة التغطية الإعلامية التي تخدم المنظمة فى موقف الأزمة وتؤيدها من جانب آخر .

إرشادات عند التعامل مع وسائل الإعلام فى موقف الأزمة

هناك عدة إرشادات ونصائح لمسئولي العلاقات العامة والاتصال عند حدوث الأزمة منها **(A dams , 2000 : 27 – 29)** :-

١- الإنصات الجيد إلى الأسئلة الملقاة من مندوبي وسائل الإعلام والموجهة إلى المتحدث الرسمي، وينصح بأن يكون هناك أشخاص منصتين للأسئلة بجانب قائد الفريق .

٢- شرح وتوضيح ما سوف تقوم به المؤسسة من أعمال فى إدارة الأزمة وتقديم ما يهم الجمهور ويجذب انتباهه.

٣- الاستعداد بخلفية معلوماتية عن المؤسسة ونشاطها وعرضها أمام مندوبى وسائل الإعلام .

٤- التعرف على كافة الاتهامات الموجهة للمنظمة والجوانب ذات الاهتمام من الجمهور ومواجهتها لأن تركها يجعلها شئ مصدق .

٥- توضيح تطورات الأحداث وملاحقتها وتوزيع الأدوار والمهام لتلافى تلك التطورات.

٦- التدخل فى محيط وموقف الأزمة بقدر الإمكان وإجراء الاتصالات الفعالة التى تكون موضع إهتمام الجمهور ويتوافر فيها المصداقية .

٧- عدم التصريح بأي شئ إلا بعد معرفة مضمون الرسالة والاستماع إلى النواحي القانونية .

٨- الإشارة إلى كمية المخاطر من حولنا والتي تحدث باستمرار .

أيضاً هناك إرشادات أخرى قدمها كابنجرو **Caponigro** هى **(2000: 196-198)**:-

- مداومة الاتصال مع وسائل الإعلام بصورة نشطة ومستمرة.
- الإفصاح والإعلان عن المعلومات التي تستطيع وسائل الإعلام الحصول عليها من جهات أخرى بسهولة .
- توضيح المعلومات عن المؤسسة ونشاطها لوسائل الإعلام .
- إظهار التأني والهدوء والفهم عند الرد على التساؤلات وخاصة النواحي التي لا تدركها وسائل الأعلام .
- عدم إظهار الخوف عند التعامل مع تلك الوسائل .
- عدم التعامل مع وسائل الإعلام على أنها عدو، ولكن التعامل معها على أنها جهة مشاركة فى إدارة الأزمة .
- معرفة الأخطاء وتصحيحها .
- لا يجب التعليق على الأسئلة التي تحمل مواقف افتراضية مثل لو حدث ..... فماذا تفعل ؟ **(PP.147-148)**

وعند حدوث الأزمة فإن مسئولي الاتصالات والعلاقات العامة يقومون بإعداد التصريحات والتقارير بصورة دورية ومراعاة ما يلى **(Bland, 1998: 54)**:

١- ذكر التفاصيل وأكبر قدر من المعلومات عن الحادث بقدر الإمكان .

٢- مراعاة الأوجه الإنسانية فى التعامل مع الأزمة مثل الأسف والطمأنة والفهم والاعتذار.

٣- التأكيد على وجود النواحي الأمنية وطمأنة الجمهور بعدم وجود أخطار وإعطائه معلومات عن ما يفعله في حالة الطوارئ .

٤- تقديم أى معلومات إضافية أو مستقبلية تتعلق بالجمهور وإبلاغه بها أولا بأول .

موقف وسائل الإعلام عند وقوع الأزمات :-

عادة ما يتحدد موقف وسائل الإعلام من المؤسسة والأزمة التي وقعت من خلال التغطية الإعلامية وما قدمته من تغطيات وموضوعات إعلامية و صحفية وتوجهاتها في هذا الشأن، والتي تتأثر بدورها بعدة جوانب منها ما يتعلق بحجم العلاقة ما بين الوسائل الإعلامية والمؤسسة في الأوقات العادية قبل حدوث الأزمات، ومدى اهتمام الأخيرة بإجراء اتصالات المخاطر، التي تعنى إطلاع الجماهير الأساسية ومنها وسائل الإعلام على ما تواجهه المؤسسة وما تحققه من نجاحات وتطورات، أو ما يعترضها من مشكلات وأزمات. كما أن التغطية الإعلامية للأزمة تتأثر بسياسة الوسيلة الإعلامية ذاتها والأساليب التي تتبعها في العمل الإعلامي وتغطية الأزمات، فضلاً عن مدى مواجهتها للضغوط والتأثيرات الخارجية، وتتأثر كذلك بكمية المعلومات المتاحة عن الأزمة وما تقدمه المؤسسة من معلومات وبيانات.

وتعد الأحداث السيئة مصدراً فعالاً وحياً للأخبار الجيدة لوسائل الإعلام، لدورها في جذب انتباه القراء والجمهور، وزيادة مبيعات الصحيفة (**Jefkins , 1988 : 297**) لذا فهناك عدة نواحي يجب التحسب لها ومنها (**Caponigro,2000:191-192**) :-

- وسائل الإعلام تكون في وضع منافسة، فهي حريصة على الوصول إلى المعلومات بسرعة قبل أي مصادر أخرى .
- تضع العديد من الآراء والأقوال والأحكام خلال تغطية الأزمات لتحديد الأخبار السيئة وجوانب التأثير على الجمهور .
- مسئولو الاتصال بالمؤسسة لا يستطيعون تقدير مدى معرفة ودراية الوسائل الإعلامية بالمؤسسة والأنشطة التي تؤديها .
- وسائل الإعلام تهتم أكثر بالأخبار الطارئة سريعة الحدوث.
- تحاول وسائل الإعلام الحصول على التأكيد والتأييد لتقاريرها بأي شكل من الأشكال .
- من الصعب كسب معركة ومنافسة مع وسائل الإعلام .

وموقف وسائل الإعلام قد يكون ضد المؤسسة، بل وقد يخلق أزمات عديدة للمؤسسة تتعلق أكثرها باهتزاز الصورة الذهبية لها عند الجمهور وفقد مصداقيتها،

فوسائل الإعلام بإمكانها إثارة الرأي العام وعدم استقراره من واقع نشرها لأخبار متضاربة عن الأزمة، وبالتالي انتشار الشائعات لكونها أسرع وسائل النشر، فضلا عن أنها تحاول الوصول لتفاصيل وأسباب الحادث قبل انتهاء جهات التحقيق الفنية والقانونية من أعمالها . وقد يكون موقفها إيجابي ومساند للمؤسسة من خلال إيجاد نوع من التحفيز لدى الجماهير للمساعدة في إدارة الأزمة، واتخاذ السلوكيات المرغوبة لاحتواء أضرارها، وخلق الترابط بين فئات الجمهور، والرد على الشائعات المغرضة وتنوير الرأي العام بالحقائق والأحداث الصحيحة، وإجراء التوعية المستمرة وتنبيه الجمهور لما قد يحدث مستقبلا، فضلا عن دورها البارز في نقل اهتمامات الجمهور وما يتعلق به من أمور إلى متخذي القرار داخل المؤسسات .

ما سبق يدل على أن موقف وسائل الإعلام يختلف من وسيلة إلى أخرى عند تغطيتها لأحداث الأزمة والمؤسسة التي تعرضت لها، ولكي يتم تحديد موقف تلك الوسائل فعلى المؤسسة أن تبادر بعقد مؤتمر صحفي للإعلاميين، وتمدهم بالمعلومات الصحيحة، وما حدث بالفعل، ثم ترى التغطية الإعلامية لكل منهم، ومدى تحرى المصداقية في عرض الجوانب والأبعاد المختلفة للأزمة (Bland , 1998: 58 – 59) .

المحور الثالث : العلاقات العامة في مرحلة ما بعد الأزمة

يدرس هذا المحور الاجراءات التى يشارك بها مسئولو العلاقات العامة فى مرحلة ما بعد الازمة والتى تتركز فى اجراءات التقييم لما اتخذ من أدوار فى إدارة الازمة، وقياس مدى فاعلية الخطة الموضوعة، وكذلك الاستمرار فى إجراء الحملات الاتصالية بالجمهور لإصلاح الخلل الذي لحق بالصورة الذهنية للمؤسسة عند الجمهور، وتلك الاجراءات كالتالي :

أولا : استراتيجية التقييم

تعد إستراتيجية التقييم من الاستراتيجيات الفعالة في إدارة الأزمات، فهي توضح نقاط القوة والضعف في إدارة إتصالات الأزمة، كما أنها تساهم في تحديد النواحي التالية :- (Caponigro, 2000 : 231 – 232)

١- المساعدة فى تحديد نهاية مرحلة الأزمة والتحول لقضايا أخرى أكثر أهمية.

٢- تحديد مدى تأثير الأزمة على سلوك الجمهور وآرائة ومدى إمتداد التأثير على المؤسسة ونشاطها .

٣- استخدام المعلومات والنواحى النظرية فى عملية القياس لاعداد آراء وأحكام ضرورية فى التخطيط وتكوين استراتيجية إتصالية

ويتفــق عــدد من المؤلفـين على أن عملية التقييم تتم من خلال ثلاث خطوات هى (Penrose , 2000 : 158) :-

١- تقييم أداء الفريق لتصحيح الأخطاء والتجاوزات .

٢- تقييم خطة الأزمة ذاتها ومراجعتها .

٣- إعطـاء الفرصــة لفـريق إدارة الأزمــة للتعـبير عن مشاعره وآرائه إزاء موقف الأزمة ليكون قادراً على التعامل مع أى أزمة أخرى .

ويمكـن القـول أن الخطـوات الـسابقة يمكـن أن يـتم التقييم لها من خلال مجموعة إجراءات تمثل ما يلى (Nudell & Antokol , 1988 : 52 – 53):-

- تقييم مدى الإستفادة من الخطة ومدى أهميتها .
- تحديد أى مشكلات وعقبات طرأت خلال إدارة الأزمة .
- تحديد مدى تتابع سير الأحداث والإجراءات التى إتخذت ومدى فعاليتها.
- تحديـد مـدى سـرعة الفـريق فـى الـتعامل مع الأزمة ودرجة الثقة والإنتظام فى العمل.
- تحديـد مـدى كفايـة المـصادر والتـسهيلات المقدمة لفريق إتصالات الأزمة خلال التعامل معها وتحديد الكيفية التى يتم بها إدخال التحسينا ت والتعديلات .
- تحديـد مـدى تعـاون الفـريق وتـضامنة وخـضوعه لتسلسل الأوامر والمستويات الوظيفية وتنفيذ التعليمات .
- دراسـة مـدى الـتعاون مـا بـين المؤسـسة والجهات الخارجية مثل وسائل الاعلام ومسئولى الحكومة والجمهور، وتقييم مدى كفاءة الإتصالات مع تلك الجهات .
- مراجعة التصريحات والتقارير لمعرفة مدى دقتها وأهميتها لدى الجمهور وتناسبها مع موقف الأزمة .
- تقيـيم مـدى فعالـية برامج العلاقات العامة فى التعامل مع الأزمة على المستوى الداخلى بين العاملين .
- تحديد مدى فعالية آلية التحكم فى الشائعات .
- مدى إثارة روح المنافسة بين فريق إدارة الأزمة لتحديد أفضل الإبتكارات والطرق فى إدارة الأزمة .
- تحديد كفاءة أعضاء الفريق ومدى صلاحيتة ومعرفة الأعضاء البارزين .
- مراجعة برامج التدريب وتحديد مدى فعاليتها وكفايتها .

ولكـي يـتم تقيـيم خطة إتصالات الأزمة والإجراءات التى اتبعت فى إدارتها، فإن ذلك يحتاج إلى طرق ووسائل قياس لمعرفة مدى تأثيرها والكيفية التى أديرت بها وموقف الجمهـور منها، حيث اهتم عدد من المؤلفين بتلك النواحي وقدموا مجموعة من الوسائل والطـرق الفعالـة التـى تخـدم إستراتيجية التقييم وتساعد فى التعرف على مدى فعالية خطة اتصالات الأزمة ومنها(Gottscholk , 1993 : 423 - 426):-

١- إجـراء المقـابلات مـع الجمهـور الخارجى للمؤسسة، وذلك لمعرفة رأيه عن تصرفات المؤسسة حيال الأزمة وأفضل الطرق التى يمكن استخدامها مستقبلاً .

٢- إجـراء عمليـة مـسحيه للجمهـور الداخلـى (المـوظفين) وقياس مدى فعاليته فى الـتعامل مـع الأزمة، ومدى مشاركته فى إدارتها وكيفية معرفته بالأزمة وإخباره بها، وكذلك مدى تعامله مع الجمهور الخارجي ووسائل الإعلام .

٣- إعـداد إسـتمارة تقيـيم تـسمح للمـوظفين بالتعـبير عـن آرائهم فى أفضل الحلول والطرق عند التعامل مع الأزمات، وكيفية تناولها من جانب فريق إدارة الأزمة .

٤- إجـراء عمليـة مسحية لوسائل الاعلام عن كيفية التعامل معها، وعلاقتها بالمؤسسة، ومـدى كفايـة المعلومات المقدمة لها ومدى دقتها والسرعة فى تقديمها، كما يتضمن المـسح المقترحات والتوصيات من جانب الوسائل الإعلامية المختلفة ومندوبيها فى أفـضل الطـرق والوسـائل لتطويـر مركـز إعلام الأزمة وطرق التعامل مع الجمهور ووسائل الإعلام وما يقدم خلال الأزمة والتغطية الإعلامية لها .

٥- تحلـيل محـتويات القصاصات الصحفية فى الوسائل الاعلامية لتحديد مدى وصف الوسيلة الاعلامية للأزمة وموقفها من المؤسسة .

٦- تقيـيم إدارة الأزمـة من خلال مقارنتها مع أزمة مشابهة، وقياس الكيفية التى أديرت بها ومقارنتها .

٧- إجـراء التعديلات فى خطة إدارة الأزمة من خلال إجراء المسوح وإدخال التحسينات عليها .

٨- تطويـر حالـة دراسـية وكتابـتها والإسـتعانه بهـا كوسـيلة للـتدريب علـى الأزمات (سيناريوهات الأزمة) .

٩- تحلـيل الـتأثيرات الماديـة للأزمـة علـى المؤسسة لبحث تكلفة الخطة الفعالة لإدارة الأزمة.

١٠- توزيـع الحوافـز الماديـة والمعنوية على الموظفين والجمهور الداخلي لإكسابهم القوة والـثقة فـى مـواجهة أى أزمـات مـستقبلية وتنمـية حس الواجب المهني والوظيفي لديهم.

هـذا بالإضـافة إلى أهمـية تخـصيص خطـوط ساخنة على مدار اليوم لاستقبال آراء الجمهور الداخلى والخارجي، وتدوين مقترحاته ونقده فيما اتخذ من إجراءات، إلى جانب تحـليل ودراسـة الرسـائل الإتـصالية التى وجهت إلى الفئات الجماهيرية المختلفة سواء بوسـائل الاتـصال الشخـصي، أو عـبر وسـائل الإعـلام ، والـتأكد مـن مـدى فعاليتها وملاءمـتها لـتلك الفئات، ومدى تأثيرها على حجم التغطية الاعلامية للأزمة (يوسف، ٢٠٠٢ : ١٢٩ - ١٣٠) .

وأما عن الفترة التى يتم خلالها تحليل وتقييم الأزمة فهناك من ينصح بأن يتم تحليل الأزمة على ثلاث مراحل، تبدأ فى نهاية الثلاثة أشهر الأولى من حدوث الأزمة، والثانية بعـد مـرور سـتة أشـهر علـى الأزمـة، أم الثالـثة فبعد مرور سنة على حدوث الأزمة (**Gottscholk , 1993 : 423**) .

ثانيا : التعلم واستخلاص الدروس المستفادة .

مـن خـلال إسـتراتيجية تقيـيم الأزمة وتحليل الأساليب الإتصالية التى اتبعت فى رصـد النواحي الإيجابية والسلبية وأوجه القصور يتم تدارك تلك النواحي والتعلم منها وتلاشيها عند الإعداد والتخطيط للأزمات المحتملة الحدوث مستقبلا، وذلك من واقع أن الأزمـات متكـررة الحـدوث وأن نهايـة أزمـة هـى بداية التخطيط لأزمة أخرى . ويتناول المؤلف أوجه التعلم من خلال ما يلى :-

- الدروس المستفادة ومعايير النجاح فى إدارة الأزمة :

قدم عدد من المؤلفين - من واقع أبحاثهم المختلفة - مجموعة من الدروس المستفادة تمـثل معـيار الـنجاح فـى إدارة الأزمـة، والتى منها أهمية تطوير خطة إستراتيجية لإدارة الأزمة، وتطوير نموذج ومنهج نظرى يضع الإستجابات المختلفة فى الحسبان، ويتعامل مع الأزمات من خلال ثلاثة إجراءات قدمها ميرز **Myers** وهى :-

١- تطوير مقاييس فعالة ومداخل لدراسة الأزمات والحد من أضرارها أو منع حدوثها .

٢- الإستجابة السريعة والتعامل الفورى مع الحدث وقت وقوعه .

٣- الاهتمام بالإستراتيجيات الاتصالية (**1993 ،2**) .

إلى جانـب تلـك الإجـراءات هناك من الدروس التى تتعلق بإدارة القضايا ووظيفة البحوث لدى ممارس العلاقات العامة وهى (**Caponigro,2000 :10-11**) :

- تحديد أوجه الانتقادات والقصور بالمؤسسة واتخاذ الإجراءات اللازمة لهذا الشأن.
- اتخاذ الطرق الفعالة والمختلفة لتحسين العلاقة مع الجمهور .
- حل المشكلة قبل تطورها وتحولها إلى مجال أوسع .

وحيث أن الهدف الأساسي من إدارة الأزمة هو كسب ثقة الجمهور والحفاظ على صورة المؤسسة، وإحتواء الأضرار، فإن هناك مجموعة معايير إستراتيجية يجب مراعاتها عند التخطيط للأزمة وهى (Williams & Olaniran , 1998: 398) :-

- التوقع المسبق للأزمة **Anticipation**
- إندماج الجمهور فى حل الأزمة **Public Involvement**
- كسب ثقة الجمهور **Public Trust**
- التطور الإدارى مع التكنولوجيا **Technological Comparison**
- التصالح مع وسائل الاعلام والاستجابة لها **Media Tolerance**

ومن واقع مسوح الدراسات والاتجاهات والخبرات فى مجال الأزمات هناك مجموعة من الدروس المستفادة قدمها لوكازويسكى **Lukaszewski** وهى (12 , 1997) :-

١- القيادة الحكيمة والقادرة والسريعة فى إصدار القرارات الصائبة .
٢- التعامل مع الأزمات من مدخل الأولويات والضروريات فى التعامل مع الجمهور، حيث الأولوية للأكثر تضرراً من الأزمة بجانب إتخاذ الوسائل الاتصالية المناسبة .
٣- الاعتماد على إستراتيجيات الحفاظ على الصورة الذهنية وسمعة المؤسسة وحمايتها لدى الجمهور .
٤- الاعتماد على الخطط الفعالة والناجحة والمعدة لإدارة الأزمات والتي يتوقع حدوثها قبل أن تحدث .
٥- مدى التفويض والالتزام من قبل المؤسسة بالإعداد والتخطيط لإدارة الأزمات قبل الحدوث يساهم لحد كبير فى مواجهتها وإدارتها بنجاح، وهو ما يسمى بثقافة المنظمة فى الأزمات ومرونة النظام الإداري فى التعامل معها .
٦- الاستجابة الأولية الحازمة فور وقوع الأزمة، وتبنى المصداقية والصراحة والمسئولية والتفاعل مع الجمهور كأسس ومعايير إتصالية .

ويمكن القول هنا أن معايير النجاح والدروس المستفادة من إدارة الأزمات تنصب فى أهمية تطوير خطط إستراتيجية معدة مسبقاً لإدارة الأزمات ولكن هذا يتوقف على ناحية إستراتيجية هامة وهى الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة، ومدى اهتمامها بالإعداد والتخطيط للأزمات التي قد تواجهها في المستقبل وتشكيل هيكل تنظيمي يتولى تلك المهام . حيث أثبتت الدراسات فى هذا الشأن أن ثقافة المنظمة تصبح جزءاً من الأزمة فى حالة إتباعها لسلوكيات قد تؤدى إلى حدوث الأزمة (Smudde , 2001 : 34 – 36) كما أكدت أيضاً على أن درجة التحكم فى الأزمات تكون عالية عندما يكون نظام الادارة مرناً وليس معقداً (Mitroff & Alpasian , 2003 : 18 – 19) .

الأخطاء الاتصالية عند إدارة الأزمة :

إن الطريقة التى يتم بها التعامل مع المواقف الطارئة والأزمات يتوقف عليها علاقة المؤسسة بجمهورها والصورة التى تظهر بها بعد ذلك، وكذلك علاقتها بوسائل الاعلام فى المستقبل (A dams , 2000 : 26) . وعدم التعامل مع الأزمات بصورة جيدة يؤدى إلى نتائج سلبية وغير متوقعة تؤثر على مديرى العلاقات العامة وتفقدهم مصداقيتهم وربما وظائفهم، كما أنها تؤثر على صورة المؤسسة ككل (Burnett , 1998 : 476) .

١- وهذا يستدعى ضرورة احتواء وتجنب الأخطاء الاتصالية التى قد تحدث عند إدارة اتصالات الأزمة والتي منها ما يتعلق بكيفية التعامل مع الجمهور والأساليب الفعالة فى التعامل معه، حيث قدم بتيرستانتون Stanton عدد من الأخطاء الاتصالية عند إدارة الأزمة منها (2002 : 19 – 22) :-

١- مهاجمة الآراء والأحكام التى تدور حول الأزمة .

٢- التبنى الزائد لسياسة رد الفعل فى التعامل مع الأزمات والمواقف الأخرى، دون التفرقة فى التخطيط لكل نوعية من تلك المواقف على حدة .

٣- حجب الحقائق عن الجمهور وتقديم معلومات غير صحيحة، فى حين أن الجمهور يلتف حول مصدر المعلومات الصادق والأمين لمعرفة تطورات أحداث الأزمة .

٤- التفكير الخاطئ بالرغم من زيادة الوعى بالمشكلات التى قد تواجة المنظمات، فما زالت بعض المنظمات تتخذ سياسة أن تجاهل المشكلات يؤدى إلى إنقضائها ومرورها .

٥- الافتقاد إلى التعاطف مع الأخرين والإحساس بمشكلاتهم وعدم تحديد المهام .

٦- إلقاء اللوم على جهات معينة، وهو تصرف رجعى كانت السلطات والجهات القانونية تتخذه للهروب من المسئولية .

٧- محدودية المؤسسات فى الاستعانة بالخبرات والمستشارين الخارجين والمتخصصين فى المعالجة الاتصالية للأزمات .

٨- غياب فريق اتصالات الأزمة، حيث تقوم الشركات بتخصيص شخص للاتصال فى حالة الأزمة فى حين أنها تحتاج إلى فريق مدرب على إتصالات الأزمة .

٩- الحد من المعلومات الموجهة إلى الموظفين والجمهور الداخلى .

١٠- ضعف الخطة الموضوعة وعدم اتخاذ السيناريوهات فى اختبارها والتحسب لوقوع الأزمة .

ومن الطبيعى أن تتأثر العلاقات العامة داخل المؤسسة بالسياسة الإدارية

والتنظيمية التى تعمل فى إطارها والتى قد تعوقها عن أداء مهامها، بل إن ممارسى العلاقات العامة يخشون من إعطاء أى معلومات بدون تفويض من قبل الإدارة العليا، وهذا بالفعل نتيجة عدم التنسيق والتخطيط وتحديد المسئوليات قبل الأزمة، فى الوقت الذى تبحث فيه وسائل الإعلام عن المعلومات عند حدوثها . وفى هذا الشأن تتحمل العلاقات العامة مجموعة من الأخطاء الاتصالية قدمها محمود يوسف فى دراسته عن "احتياجات الصحفيين من مسئولى العلاقات العامة عند حدوث الأزمة " وهى (١٩٩٩ : ١٦٢):-

١- حجب المعلومات وعدم التصريح بأى شئ .

٢- عدم الدقة والسرعة فى تقديم المعلومات للصحفيين .

٣- تبرير أخطاء المنظمة بشأن الأزمة وإسقاط المسئولية عنها .

٤- عدم التعاون مع الصحفيين وسوء معاملتهم .

٥- عدم اهتمام العلاقات العامة بجمع المعلومات عن الأزمة .

وفى حالة ارتكاب أخطاء من جانب مسئولي الاتصال عند التعامل فى موقف الأزمة مع الجمهور يجب إتباع الخطوات الآتية (**Caponigro , 2000: 149 – 150**) :-

١- الإعتراف بالخطأ بطريقة لا تلقى بالمسئولية على المنظمة .

٢- الإعتذار بطريقة مناسبة مع الموقف .

٣- توضيح الإستياء من الموقف والأسى لما حدث .

٤- وصف الخطوات والاجراءات التى سوف تتخذ لحل المشكلة .

٥- شرح الخطوات التى تؤكد عدم تكرار الأزمة .

٦- إظهار الاعتذار والتقدير والاعتزاز بالجمهور .

ولتلافى تلك الأخطاء عند حدوث الأزمة أو التقليل منها بقدر الامكان، يجب أن تتجه المؤسسات إلى تبنى الفكر الاستراتيجي فى التخطيط لإدارة اتصالات الأزمة، والاستعداد لمواجهتها من خلال خطة إستراتيجية تشمل كافة الإجراءات والإستراتيجيات الإتصالية فى المراحل المختلفة لإدارة الأزمة , كما أن الاستعداد بخطة إتصالية يقلل إلى حد كبير من حالة الارتباك والحيرة والخطأ عند حدوث الأزمة، حيث يفترض أن فريق الاتصالات والعلاقات العامة قد قام بإجراء عدة اختبارات وسيناريوهات لمواقف الأزمات المحتملة الحدوث قبل مواجهة الموقف الفعلي للأزمة والتى تسمح بالابتكار والإبداع والتطوير فى جوانب وخطط إدارة الأزمات .

العوامل المؤثرة على العلاقات العامة فى إدارة الأزمات

إن نجـاح العلاقات العامة فى إدارة الأزمات يتوقف على عدة نواحى منها ما يتعلق بالمـنظمة والإدارة العلـيا بهـا، ومنها ما يتعلق بالعلاقات العامة وممارسيها وثقافتهم فى إدارة الأزمات وهي كالتالي :-

١- ثقافـة المـنظمة الإتـصالية فى الأزمات، والتي تحدد مدى استهداف المنظمة للأزمات، ومـدى اهـتمامها ببرامج التخطيط لها حيث أن المنظمة فى حالة اهتمامها بالإعداد للأزمـات فإنها تهتم بدور العلاقات العامة بالمؤسسة عند التخطيط لتلك الأزمات وتقـديم المقترحـات بكيفـية إدارتهـا (**Marra , 1998 : 465 – 466**) . كما أنها الأسـاس الـذى يترتـب علـية كافـة الإجـراءات التي تتخذ فى التخطيط للأزمات وطريقة تنفيذها .

٢- الوضـع التنظيمي للعلاقات العامة بالمؤسسة، حيث أن أجهزة العلاقات العامة تتأثر بمـا يحـدث داخـل المـنظمة والإدارات المخـتلفة بهـا، ومـا يـصدر عنها من قرارات ومسئوليات، وكذلك مدى ثقة الادارة العليا بالعلاقات العامة فى إسناد المسئوليات إلـيها (الـبادى، ١٩٧٨ : ١ – ٢) . كما أن العلاقات العامة ليست سوى نظام فرعى فـى إطـار نظـام عام وهو المنشأة ككل، وبالتالي فإن تلك الجهات المحيطة تؤثر على القرارات والسياسات والأنشطة التى تقوم بها العلاقات العامة(وهبى،١٩٩٦ :١٢٣).

٣- مدى كفاءة جهاز العلاقات العامة بالمؤسسة ومستوى الخبرة فى التعامل مع الأزمات، والتى قد تكون عائقاً أمام مسئولى العلاقات العامة فى التخطيط للأزمات، ومقدار المسئوليات المسندة إليهم من قبل الإدارة . فإدارة الأزمات تتطلب مديرين على درجة عالـية مـن الخـبرة والكفـاءة مستخدمين مبادئ الادارة الاستراتيجية (**Burnett , 1998 : 480**) .

٤- تنوع وتعدد الأزمات التى قد تواجه المؤسسات، واختلافها فى مستوى شدتها وسـبب حدوثها وبالتالي اختلاف طرق الاستجابة لها (**Martinelli & Briggs , 1998 : 447**) . وكـذلك الخطـط المناسـبة لكل فئة ومدى تناسبها مع موقف الأزمة الذى يكتـنفه الغموض، وضرورة أن تكون تلك الخطط متكاملة ومتناسقة ومحققة لأعلى المستويات فى نجاح إدارة الأزمات (الطيب , ١٩٩٢ : ١٢٦ – ١٢٧) .

٥- قلـة الـشركات الاستـشارية فـى مجـال العلاقـات العامـة فـى مـصر، وعـدم إهتمام المؤسـسات بالاسـتعانة بالمتخصـصين فـى دراسـة المخاطـر والمشكلات الكامنة أو الأزمـات التـى وقعت بالفعل، وكذلك نظرة المؤسسات إلى وظيفة العلاقات العامة على أنها وظيفة تكميلية لتلبية احتياجات الإدارة العليا .

٦- مركـزية الإدارة والتخطـيط واتخاذ القرارات، والتى تعتبر الادارة العليا هى المسئولة عـن كل النواحى الإدارية والاتصالية فى حالة الأزمات، ومن ثم لا يحق للعلاقات

العامة التصرف أو اتخاذ أى إجراءات فى إدارة الأزمة وقت حدوثها إلا بتصريح من الإدارة العليا، وهذا يتوقف على نواحى التنسيق والتخطيط والاستعداد قبل موقف الأزمة .

ثالثا : الاتجاهات المستقبلية فى اتصالات الأزمة

إن العلاقات العامة مثل العلوم الاجتماعية الأخرى تحتاج إلى التوسع فى المعرفة بصفة عامة والتوسع فى دراسة الأزمات وطرق الاستجابة لها بصفة خاصة (Duke & Masland , 2002 :30 – 36) .

فالتخطيط للأزمات لم يعد يؤسس على مبدأ هل ستقع الأزمة أم لا .. وإنما يؤسس على مبدأ أساسي وهو متى ستقع الأزمة، وما الذى سنفعله قبل وأثناء وبعد حدوثها، وهو ما يعرف بالتخطيط الإستراتيجى فى إدارة الأزمات .

وجهود المؤلفين أكثر اتفاقاً على الاهتمام بالنواحي الإستراتيجية وتطوير النماذج والنظريات فى إدارة الأزمات حيث أن البحث فى إدارة الأزمات لا يكون مكتملاً مادام ينقصه التطور النظرى فى التعامل مع تلك الأزمات . فضلاً عن هذا فإن التطورات التكنولوجية الحديثة واصطدامها بالمجتمع قد أوجدت ضغوطاً على خبرات العلاقات العامة، مما يستدعى تطورها مع تلك التطورات والمتغيرات العصرية وما تخلفة من أزمات (Williams & Olaniran , 1998 : 390 – 398) .

لكى يتحقق التطور المعرفى فى هذا المجال يجب إتباع أسلوبين هما :-

١- دراسة الحالات المتشابهة من الأزمات، والتى تسمح للباحثين بالتوصل إلى الإستراتيجيات المناسبة من خلال نتائج تلك الحالات وتطبيقها فى الحالات المتشابهة .

٢- إجراء إختبارات تجريبية لمعرفة مدى تأثير الإستراتيجيات المختلفة المعدة للتطبيق فى حالة الأزمات (Coombs , 2000 : 163 – 179)

وهذا التطور قد يمثل الاتجاه الحديث الذى يتبنى إتخاذ إستراتيجية موحدة ومتكاملة للمؤسسة تتضمن المراحل المختلفة لإدارة الأزمة (Burnett,1998: 487) والتوسع فى استخدام الاستراتيجيات الاتصالية المعدة بصورة مسبقة لوقوع الأزمات والتى يبرز دور العلاقات العامة فى إعدادها (Herrero & Pratt, 1998: 83) وتمكين مديرى الأزمات من إختيار الاستراتيجية المناسبة لكل أزمة على حدة حسب نوعها ومداها وحجم الضرر الناتج عنها (Coombs, 2000: 163 - 179) كما أن الأنظار تتحول نحو أهمية وضرورة التعامل مع الجمهور ووسائل الاعلام عند حدوث الأزمة،و تفاعل المؤسسة مع هذا الجمهور وتقريب العلاقة بينهما بإعتبار أن الأزمة عند وقوعها ترتبط أكثر بالجمهور وحجم الضرر الواقع على صورة المؤسسة الذهنية.

وعلى هذا فإن الاتجاه المستقبلي يسعى إلى تأسيس علاقة وطيدة بين الادارة العليا والعلاقات العامة بإعتبار أن المخاطر والأزمات تواجة المنظمة ككل وتهدد جمهورها الداخلي والخارجي، كما يسعى إلى تأسيس ثقافة إتصالية للمنظمة فى إدارة الأزمات وإتصالاتها وتفعيل دور العلاقات العامة خلالها، وتضامنها مع الإدارة العليا فى إدارة الأزمة لإنجاح إدارتها . حيث أن تلك النواحى تعكس أهمية المشاركة المنبثقة من مبدأ المسئولية الجماعية، بإعتبار أن القصور فى النواحى الادارية ينعكس سلباً على النواحى الاتصالية والاعلامية فى التعامل مع الأزمة (فريد، ١٩٩٩ : ١٠ – ١١) .

ووفقاً لما أوصت به الدراسات من أهمية وضرورة تطوير إستراتيجيات للتعامل مع الأزمات، فإن تلك الاستراتيجيات تعكس مدى الإهتمام بالنظرة الإستراتيجية فى إدارة الأزمات والتعامل معها، ومن ثم فإنهاتعنى بضرورة تطوير النظريات والنماذج فى إدارة الأزمات بصفة عامة وإتصالات الأزمة والعلاقات العامة بصفة خاصة **(Bronn & Olson , 1999 : 364)**، وهذا التطور قد يتيح وضع أسس نظرية ومنهجية فى أسلوب التعامل مع الأزمات تكون خلفية علمية عند التخطيط لها، مع الوضع فى الحسبان النواحى المتعلقة بنوعية الأزمة والمؤسسة التى تعرضت لها .

فضلاً عن هذا فإن الاتجاهات المستقبلية يجب أن تستفيد من تطور تكنولوجيا الاتصال الحديثة والتى نمت خلال السنوات الأخيرة، من حيث توجهها نحو تطوير إستراتيجيات الاتصال والتعامل مع الجمهور والتفاعل والتبادل المعرفي بين فئاته المختلفة وبين المؤسسات وبعضها، وهذا التطور قد تمثل فى تكنولوجيا الاتصال عبر شبكة المعلومات الدولية " الانترنت " والتى استخدمها المتخصصون والممارسون فى حالة الأزمات والكوارث لتحقيق الفعالية والسرعة فى الاتصال ونقل المعلومات وتقديم كميات وفيرة منها، وضمان لتبادل الحوارات والاستجابة المباشرة والسريعة لمصدر المعلومات، ليكون المستخدم مرسل ومستقبل فى وقت واحد خلال الأزمة .

وهذا ما أكده المؤلفون والممارسون فى مجال الاتصال على أهمية وفعالية الإنترنت فى إدارة الأزمات والكوارث لقدرته على تبادل المعلومات، وبث وإستقبال رسائل عبر البريد الالكترونى **E. mail**، إلى جانب إمكانية تبادل وجهات النظر والخبرات فى أفضل الطرق والوسائل فى إدارة الأزمة، وكذلك تحديد الشركات والوكالات المتخصصة فى هذا المجال، فضلاً عن دوره فى تحديد أبعاد الأزمة وتأثيراتها وأسماء الضحايا والمضارين من الأزمة وبثها عبر وسائلة **(Paul , 2001 : 739- 743)** وكذلك إمكانية عرض الخدمات والأنشطة التى تقوم بها المؤسسة فى خدمة الجمهور وبالتالى جذب انتباهه نحو دور المؤسسة فى المجتمع .

وإذا كان الهدف النهائى من إدارة الأزمة هو الحصول على الصورة الذهنية الايجابية

عـن المؤسسة لدى الجمهور والابقاء على العلاقات الطيبة قبل الأزمة، فإن الانترنت قد أوجد دوراً فعالاً للعلاقات العامة فى هذا الشأن، من حيث إمكانية تنفيذ حملات إتصالية متنوعة لفئات هذا الجمهور، بهدف التوعية والإرشاد وإطلاعة على مستجدات الأمور وما إتخذته المؤسسة من إجراءات تصحيحية (Parker, 2003: 2-3) إلى جانب ذلك يظهر دور الإنترنت فى إمكانية بحث شكاوى المواطنين فى الأوقات المختلفة، بحيث يتم الإرسال والاستقبال فى وقت واحد، والاستجابة للشكوى على الفور من خلال تواجد رد سريع ومضمون إتصالى جاهز للإرسال عند صدور أى نوع من الشكاوى، مما يكون له المردود الإيجابى لدعم العلاقات ما بين المؤسسة والجمهور عند حدوث الأزمات، وإمكانية الإتصال بأكبر عدد من فئاته من خلال مواقعه على الإنترنت والمتواجدة لدى المؤسسة.

واستخدام الانترنت فى إدارة الأزمات والكوارث يعد إتجاهاً حديثاً سلكته مجموعة من المؤسسات الغربية وإهتمت به وأثبتت مدى فعاليته فى هذا الشأن (Paul, 2001 : 739 – 741)، وذلك لإهتمامها بتطبيق الدراسات والأبحاث الحديثة فى الاتصال بصفة عامة وإدارة الأزمات على وجه الخصوص، إلى جانب الاهتمام التنظيمى والادارى بتطوير المؤسسات وتحديث الأساليب التخطيطية والإدارية لديها، والعمل وفق أسس ومبادئ إستراتيجية، هذا مقارنة بالمؤسسات المحلية والتى تحاول النهوض من كبوتها لتبدأ فى التفكير فى كيفية مواجهة الأزمات والمواقف الطارئة نتيجة تعرضها المستمر والمتوالى لأنواع مختلفة من تلك الأزمات.

ووفقا للاتجاهات الحديثة والتى توجهت إلى إستخدام الانترنت فى إدارة الأزمات ونقل المعلومات والتبادل المعرفى، فإنه لمن الهام ألا تقف عند هذا الحد، بل يجب أن تمتد لتطوير إجراءات الاتصال ليشتمل على المضمون الاتصالى، من حيث دراسة وإختبار وقياس مدى فعالية الرسالة الاتصالية عبر الانترنت، ومدى تناسبها مع توجهات الجمهور المستقبل للرسالة، ونوع الخطاب المناسب له، وهو ما يمثل إتجاه العلاقات العامة نحو تطوير إستراتيجيات بناء العلاقات مع الجمهور، والمزج بين تلك الاستراتيجيات وتكنولوجيا الاتصال الحديثة (Parker , 2003 :2-3).

هنا يمكن القول بأن العلاقات العامة بهذا الشكل قد تخرج من الاطار المعتاد لها داخل المؤسسات إلى المستوى العام لعدد من المؤسسات وتبادل للحوارات بينها، بل وقد تمتد على المستوى القومى لتشمل الدولة ككل، وأحيانا تمتد على المستوى العالمى لعدد من الدول عند تعرضها لأزمات عنيفة تتعلق بكل منها. وتعد أزمة التغطية الإعلامية لحرب العراق منذ وقوعها في مارس ٢٠٠٣ شاهدا على ذلك، فقد أكد المؤلفون فى هذا الشأن أن الإنترنت لعب دوراً بارزاً فى تغطية أحداث الحرب بل وتفوق على الوسائل الإعلامية الأخرى وذلك من خلال اتخاذ مواقع تسمى Wel – Lab من قبل صحفيين

مستقلين للتعبير عن وجهات نظرهم في أحداث الحرب والتغطية الإعلامية لتلك الأحداث (القليني، حسن، ٢٠٠٣ : ١٣) وهذا يؤكد مدى التحول والتطور في أنماط ووسائل التغطية الإعلامية للأزمات، ليظهر لنا نمطاً حديثا ينافس الوسائل المتعارف عليها من وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة .

تعقيب واستخلاصات:

اشتمل هذا الفصل على مجموعة من الإجراءات الأساسية التي تتخذ في مراحل التخطيط لإدارة الأزمات قبل وأثناء وبعد وقوعها من قبل المؤسسة ومسئولي العلاقات العامة بها، وهي كالتالي :

- اختيار وإعداد فريق إدارة الأزمات بحيث يشكل من كافة التخصصات بالمؤسسة ومن بينهم مسئولي العلاقات العامة لتولي إدارة الإجراءات الاتصالية عند وقوع الأزمات والإعداد لها قبل الوقوع، وهنا قد تبادر إدارة العلاقات العامة بتشكيل فريق داخلي من مسئولي العلاقات العامة لتولي الاجراءات التي تسند إليهم كأن يقسموا إلى فرق تتولى الاتصالات الداخلية والخارجية وجمع المعلومات.
- تكوين قاعدة بيانات أساسية عن بيئة المنظمة الداخلية والخارجية وما يتعلق بها من قوانين وموظفين وأنشطة، وكذلك الأزمات التي تعرضت لها من قبل أو المؤسسات ذات نفس النشاط، والجماهير الأساسية للمنظمة والفئات الأخري الخارجية من الوسائل الإعلامية والمسئولين والجهات الحكومية المساندة في إدارة الأزمة، أيضا تتضمن البيانات الخاصة بفريق إدارة الأزمات.
- تحديد أنواع الأزمات والمخاطر محتملة الحدوث، والتي تتم من خلال التوقع والتصور لوقوعها بناءا على طبيعة نشاط المؤسسات ونوعية الأزمات التي قد تواجهها، بحيث يتم وضعها في مصفوفة تصنف على حسب درجة الخطورة، ومستوي التدخل، ودرجة الاستجابة، ويوضع كل موقف أزمة على حدة تحت مسمي " سيناريو أزمة ..." .
- وفقا لأنواع الأزمات يتم تحديد فئات الجمهور المستهدف وأدوات ووسائل الاتصال به .
- من الأهمية الاستعانة بالمتخصصين والمستشارين عند إدارة اتصالات الأزمة وذلك لقدرتهم على التوقع والتصور لأنواع الأزمات وبناء الإجراءات التي تتخذ عند وقوعها وفقا لأنواع الأزمات محتملة الوقوع بجانب ما يتوافر لديهم من مهارات اتصاليه وإدارية ومعرفية متعددة .

- تصميم وإعداد خطة مكتوبة لإدارة اتصالات الأزمة، وهي تعد جزءا من الخطة الشاملة لإدارة الأزمات بالمؤسسة، وتتضمن الإجراءات الاتصاليه مع الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة .
- أكثر الإجراءات أهمية تتركز في عنصر التدريب وإجراء التجارب العملية على خطط إدارة الأزمات، وهذا يسمح بقياس مدى كفاءة وصلاحية الخطط الموضوعة للمواقف الطارئة المختلفة وبالتالي إدخال التحسينات عليها أو إعداد خطة جديدة في حالة عدم صلاحيتها،كما أنه يسمح بتقييم مدي قدرة فريق إدارة الأزمات على التعامل مها، والابتكار في طرق وأساليب إدارتها وهو ما يتيح اكتشاف كوادر بشرية متميزة في هذا الشأن.
- التعامل مع الأزمة فور وقوعها وجمع المعلومات لتحديد أبعادها وإخطار المسئولين بذلك، ومتابعة تطور الأحداث للوقوف على اتجاهات الجمهور وموقفه من المؤسسة، وكذلك موقف التغطية الإعلامية للأزمة والمؤسسة المسئولة عنها .
- إجراء الاتصالات مع الجمهور من خلال اختيار إستراتيجيات مناسبة لكل فئة، وهو ما يعنى بمضمون الرسالة الاتصالية التي تقدم للجمهور سواء من قبل العلاقات العامة أو الجهات الأخري في فريق إدارة الأزمات .
- إدارة الاتصالات مع الجمهور الداخلي (الموظفين والعاملين) بالمؤسسة وضرورة إطلاعه وإخباره بكل ما يستجد من تطورات في أحداث الأزمة حتى يكون على معرفة ودراية بما يحدث وضمانا لاتخاذه موقفا إيجابيا ومساندا للمؤسسة .
- إدارة الاتصالات مع وسائل الإعلام والجمهور الخارجي وأهالي الضحايا وكذلك الجهات المساندة في إدارة الأزمة، وعادة ما يقوم مسئولو العلاقات العامة بإجراءات التعامل مع الإعلاميين والصحفيين بتقديم المعلومات والبيانات الصحفية لهم،وعقد المؤتمرات الصحفية بعد معرفة الإدارة العليا بالمؤسسة .
- تقييم الإجراءات التي نفذت وقت حدوث الأزمة سواء الموجودة بخطة الاتصالات أو التي تم اتخاذها تناسبا مع موقف الأزمة، وبالتالي تحديد الجوانب الإيجابية والسلبية وأوجه القصور حتى يتم تلافيها وإدخال التعديلات على الخطة أو تصميم خطة جديدة في حالة عدم صلاحيتها .
- يتطلب التقييم اتخاذ عدة طرق ووسائل لقياس مدى كفاءة الإجراءات التي اتبعتها المؤسسة وقت حدوث الأزمة ومنها إجراء الدراسات المسحيه على الجمهور واستخدام المقابلات والاستبيان، وكذلك تحليل مضمون المادة الصحفية والإعلامية التي تناولت الأزمة، وعادة ما يتم التقييم على الإجراءات التي اتخذت في موقف الأزمة ومدى تأثيرها وانعكاسها على الجمهور .

- يتم استخلاص الأخطاء الاتصالية التي ظهرت عند إدارة الأزمة والعمل على استبعادها من خطة الاتصالات مع إدراك الجوانب الإيجابية والإجراءات المفتقدة بالخطة وتطوير خطة جديدة تصلح لمواقف الأزمات المستقبلية .
- مواصلة الحملات الاتصالية والإعلامية بهدف نشر الوعي بأسباب الأزمة وما اتخذته المؤسسة من إجراءات تصحيحية وعلاجية في هذا الشأن بهدف تصحيح الصورة الذهنية عند الجمهور وإيجاد انطباع لدية باهتمام المؤسسة به .

الفصل الخامس

الأدوار والخصائص المرتبة بمسئولي العلاقات العامة داخل مؤسسات النقل

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على بيئة عمل العلاقات العامة داخل مؤسسات النقل من خلال تحديد الجوانب التنظيمية، والمهنية، والإدارية المشكلة لوظيفة العلاقات العامة وممارسيها بتلك المؤسسات، على اعتبار أن تلك الجوانب تمثل الأساس لأي تطوير وتحديث في وظيفة العلاقات العامة. فضلا عن هذا فإن التعرف على تلك الجوانب، وتحديد مستويات التأهيل، والخبرة، والتدريب، والموقع التنظيمي، والإداري لمسئولي العلاقات العامة، وحجم الأدوار والمسئوليات المسندة إليهم، ومدي التفويض والمرونة في النظام السائد عند اتخاذ القرار بشأن أدوار العلاقات العامة، فإن ذلك في شكل مجمل يعكس ثقافة المنظمة في إدارة اتصالاتها مع الجمهور الخارجي، ومدى معايشتها للمتغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة الخارجية لها، والتي قد يكون منها مجال إدارة الأزمات. أيضا فإن دراسة تلك الجوانب تبين رؤية الإدارة العليا في مدي أهمية إدارات العلاقات العامة في تحقيق أهداف المؤسسة، ومواجهة أي تغيرات ومخاطر قد تحدث لها.

وقد سعي المؤلفون في مجال العلاقات العامة والاتصال إلى إسناد فعالية أدوار العلاقات العامة ونجاح برامجها إلى عدة نواحي منها ما يتعلق بالثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة وعلاقتها بالعلاقات العامة، ومنها ما يتعلق بممارس العلاقات العامة ذاته ومدي تقبله للتطوير والتحديث، بجانب المهارات الإتصالية والإدارية والشخصية المختلفة التي يجب أن تتوافر لدية(**parker, 2003 :1-14**)، وهذا لن يتأتى إلا باهتمام الإدارة العليا بالعلاقات العامة من حيث تخصيص موقع تنظيمي مناسب لطبيعة عمل العلاقات العامة، وتوفير الإمكانيات المادية والمعنوية لممارسيها، واختيار الكفاءات الفنية للعمل بها، وإسناد أدوار ومسئوليات هادفة، إلى جانب رغبة الإدارة العليا في التطوير المستمر لوظيفة العلاقات العامة (عجوة، ١٩٨٣ :٢٠-٣٠).

ومن الواجب إيضاحه أن المؤلف سوف يتناول الإمكانيات التنظيمية والمهنية، والأدوار الرسمية المتعلقة بمسئولي العلاقات العامة في مؤسسات النقل دون الاهتمام أو السعي إلى دراسة تأثير تلك الأدوار والوظائف على الجمهور، وموقفه منها، ودرجة رضاه، لكون ذلك يحتاج إلى أساليب بحثية ودراسة متعمقة تتسع لسد تلك الجوانب والتي تسمح بالتعميم والتقييم الحقيقي لمدى فاعلية الأدوار التي تقوم بها إدارات العلاقات العامة.

وعلى هذا فقد استقر المؤلف على تقديم هذا الفصل من خلال عدة محاور تم الوصول إليها من ناتج مقابلات مع مديرى العلاقات العامة وعدد من المسئولين بمؤسسات النقل، بجانب الاطلاع على الهيكل التنظيمي، وتوصيف الوظائف، فضلا عن ملاحظة المؤلف التي لها دور فعال في مثل تلك الأبحاث، وهي كالتالي:

أولا : الأدوار الرسمية لإدارات العلاقات العامة بمؤسسات النقل.

ثانيا : الخصائص المهنية والشخصية لمسئولي العلاقات العامة داخل مؤسسات النقل.

ثالثا : وجهة نظر مديرى العلاقات العامة في مجال إدارة الأزمات ومدى تطلعهم لتطوير وظيفة العلاقات العامة.

رابعا : موقف المسئولين ورؤيتهم في مشاركة مسئولي العلاقات العامة عند إدارة الأزمات.

ويعرض المؤلف تلك المحاور كالتالي :

أولا : الأدوار الرسمية لإدارات العلاقات العامة بمؤسسات النقل :

في أدبيات الإعلام تتحدد أدوار العلاقات العامة من خلال أربع مراحل أساسية، تمثل الأدوار الإستراتيجية لعمل العلاقات العامة، وهى إجراء البحوث وجمع المعلومات، يلي ذلك التخطيط ووضع البرامج وإعداد الخطط، ثم إجراء الاتصالات وتنفيذ الخطط، وأخيرا التقييم للبرامج والخطط والأدوار (يوسف، ٢٠٠٢ : ٩١).

وعلى مستوى الدراسة الميدانية، فقد كشفت مقابلات المؤلف مع مسئولي العلاقات العامة في المؤسسات مجال الدراسة عن أن إدارات العلاقات العامة تقوم بعدة أدوار فعلية ذكرها مديرو العلاقات العامة فيما يلى :

١- الاهتمام بالنواحي الاجتماعية والإنسانية والعلاقات الداخلية بين الموظفين: حيث ذكر أغلب مديرى العلاقات العامة أن تلك الوظيفة من الوظائف الأساسية المسندة لإدارات العلاقات العامة بمؤسسات النقل سواء البرية أو البحرية أو الجوية، وتتمثل تلك الوظيفة في إجراءات تنسيق وتنظيم الرحلات الترفيهية والمصايف والمناسبات الخاصة بالموظفين، وتنظيم المسابقات، وحل المشكلات التي تنشأ فيما بينهم ورفعها إلى المسئولين.

إلا أن تلك الوظيفة وبالرغم من أهميتها ـ لم تدرج ضمن أدوار إدارة العلاقات العامة بشركة ميناء القاهرة الجوى بعد إعادة تنظيم الشركة وإدخال التعديل على إدارة العلاقات العامة تنظيميا ومهنيا، علما بأن إدارة العلاقات الإنسانية المعنية بتلك الوظيفة

حاليا كانت تتبع إدارة العلاقات العامة قبل هذا التعديل والتنظيم، ثم استقلت عنها بعد إعادة التنظيم بإنشاء إدارة مستقلة تحت مسمى " إدارة الرعاية الإجتماعية " ليس لها أي صلة تنظيمية أو إدارية بإدارة العلاقات العامة، وقد بررت مديرة العلاقات العامة بالشركة ذلك قائلة : " أن الشركة قد ركزت أدوار إدارة العلاقات العامة في نواحي تتعلق بالجمهور الخارجي من الركاب والعملاء ووسائل الإعلام، وأنها خصصت إدارة للرعاية الاجتماعية حتى تكون مسئولة عن كل العلاقات بين العاملين وتستطيع تلبية احتياجاتهم وحل مشكلاتهم، بالرغم من أن ذلك يعد من الوظائف الأساسية لإدارة العلاقات العامة "

وهذا يعني أن إعادة تنظيم وهيكلة إدارة العلاقات العامة لا يمثل دائما تطويرا وتحديثا في كل الجوانب والأدوار، لأن ذلك يتوقف على رؤية المسئولين، لأوجه التقدم والتطور في وظيفة العلاقات العامة، ومدي اقتناعهم بتطويرها وتوسيع دائرة اختصاصاتها. ويمكن القول أن توجه شركة ميناء القاهرة الجوى لتأسيس إدارة تحت مسمى " الرعاية الاجتماعية " يعد اتجاها حديثا في بيئة عمل المؤسسات المصرية لحداثة مجال الرعاية، إلا أن ما يعيبه هو عدم إسناد الشركة تلك الإدارة لإدارة العلاقات العامة واعتبارها ليست من أدوار العلاقات العامة، وأن أدوارها تتجه بالأكثر للاتصال الخارجي دون الاهتمام بالجمهور الداخلي.

٢- المتابعة اليومية لما ينشر بالصحف والمجلات عن أخبار النقل والسياحة، وتكون الأولوية لمجالات النقل المتعلقة بالنشاط سواء (بري – بحرى – جوى)؛ حيث اتفقت أغلب حالات الدراسة في مؤسسات النقل على تلك الوظيفة، بقيامهم بمتابعة الموضوعات الصحفية عن قطاعات النقل وإعداد إستمارات بها وعرضها على المسئولين، ولكن يستثني من القيام بتلك الوظيفة إدارة العلاقات العامة بالهيئة القومية لسكك حديد مصر، حيث لا يسند لها أى مهام تتعلق بهذا الجانب، وأن الهيئة تخصص إدارة مستقلة للإعلان والنشر ليس لها أى صلة أو علاقة بإدارة العلاقات العامة مما دفع بمديرة العلاقات العامة قائلة: "إن الهيئة لا تهتم بأى حال من الأحوال بإدارة العلاقات العامة وتعتبرها فقط إكتمال للهيكل التنظيمي، وذلك لمحدودية الأدوار والمسئوليات، لدرجة أن متابعة الصحف ليست من مهمة الإدارة، وأنها تخصص إدارة لها لا علاقة بينها وبين إدارة العلاقات العامة "

٣- أجمعت حالات الدراسة من مديرى العلاقات العامة بكل مؤسسات النقل على قيامهم باستقبال وتوديع الوفود والزائرين والمسئولين، والمشاركة في أعمال الضيافة والاستقبال وحجز الفنادق وغيرها من تلك الجوانب.

٤- تنظيم المؤتمرات والندوات ومتابعتها ، وتلك المهمة تظهر أكثر في مؤسسات الطيران، حيث تخصص شركة مصر للطيران إدارة متخصصة للمؤتمرات الداخلية والخارجية لتنظيم وإقامة تلك المؤتمرات، وكذلك شركة ميناء القاهرة الجوى من خلال إدارة الإعلام والنشر التابعة للإدارة العامة للعلاقات العامة. في حين تتقلص تلك الوظيفة في مؤسسات النقل البرى والبحرى، حيث تسند تنظيم وإقامة المؤتمرات لسكرتارية مجلس الادارة أو قيادة المؤسسة مع الإستعانة ببعض أفراد العلاقات العامة في أعمال الضيافة والتشهيلات، ولكن يخرج منها الشركات القابضة فى مؤسسات النقل البرى والبحرى، حيث تسند مهمة تنظيم المؤتمرات إلى إدارة العلاقات العامة لوجود إدارة عامة بها تتسع مهامها لتشمل تنظيم المؤتمرات.

٥- بعد خضوع مؤسسات الطيران لتعديلات وتنظيمات داخلية واسعة المدى، بدأت بتنظيم وزارة الطيران المدنى، ثم تحويل الهيئات والشركات الوطنية إلى شركات قابضة، فقد شملت تلك التنظيمات الداخلية إدارات العلاقات العامة، حيث بادرت المؤسسات باستحداث مجموعة وظائف وأدوار يختص بها أقسام وإدارات فرعية مستحدثة تتبع الإدارة العامة للعلاقات العامة بالمؤسسات التي عنيت بتطوير إدارة العلاقات العامة بها، وفق رؤيتها في هذا التطوير، وطبيعة النظام الادارى السائد. وتلك الوظائف المستحدثة قد اقتصرت على مؤسستي الشركة القابضة لمصر للطيران، وشركة ميناء القاهرة الجوى. ويعرضها المؤلف في ضوء ما ذكره مديرو العلاقات العامة بالشركتين، بجانب الإطلاع على بطاقات توصيف الوظائف بالهيكل التنظيمي لإدارات العلاقات العامة.

وقد تمثلت تلك الوظائف في مجموعة أدوار اتصاليه ميدانية هامة تتمثل فيما يلي :

أ) تلقى الشكاوى والمقترحات من الجمهور وعرضها على المسئولين ومحاولة حلها، حيث خصصت شركة مصر للطيران قسما لتلقى الشكاوى والمقترحات يتبع إدارة العلاقات العامة، كما طورت الشركة وسائل الاتصال لتلقى الشكاوى من خلال استخدام الإنترنت في هذا الشأن، واتبعت منهجا وأسلوبا اتصاليا حديثا، وهو إرسال واستقبال الرسائل عبر الإنترنت، وإرسال اعتذار على أي شكوى تصدر من العملاء والركاب، وعرض الإجراءات التصحيحية التي اتخذها المسئولون، وهو ما يعد تطوير للوظيفة الاتصالية للعلاقات العامة. وعلى الجانب الآخر بشركة ميناء القاهرة الجوى فقد سلكت إدارة العلاقات العامة هذا الاتجاه في تلقى الشكاوى وحلها ولكن بشكل أكثر ميدانية من واقع الاحتكاك اليومي بالركاب والعملاء في إنهاء إجراءات السفر، والخدمات المقدمة، ومساعدة كبار السن والمرضى في إنهاء

إجراءاتهم، وهو ما يمثل التفاعل المباشر بالجمهور وحل مشاكله مباشرة، وقد ذكرت مديرة العلاقات العامة بميناء القاهرة الجوى قائلة : " أن مهمة حل مشاكل الجمهور من الوظائف الأساسية لإدارة العلاقات العامة، وتقوم بها إدارة علاقات الركاب بمبنى الركاب ١،٢، وتختص بنقل ما يعترض الركاب من صعوبات إلى المسئولين ".

ويعد اهتمام مؤسسات الطيران في شركة ميناء القاهرة الجوى، وشركة مصر للطيران بمجال إدارة وحل مشاكل الجمهور والركاب تطويرا للوظيفة الاتصاليه لإدارة العلاقات العامة هذا من ناحية، وإبرازا واستحداثا لمجال إدارة الأزمات باعتبار أن إدارة المشكلات والمخاطر مرحلة أولية من مراحل إدارة الأزمات وذلك من ناحية أخرى.

ب) خدمة الرد على استفسارات الجمهور والركاب مباشرة فيما يختص بنوع الخدمة المقدمة، وقوائم الرحلات، وكشوفات الركاب، وكان ذلك في قسم الاستعلامات بإدارة العلاقات العامة الخارجية بشركة مصر للطيران، حيث ذكر مدير العلاقات العامة قائلا: " أن مسئولي العلاقات العامة يقومون بتجميع البيانات والمعلومات عن قيام ووصول الطائرات، وتوضيحها للجمهور بعد التنسيق مع مركز العمليات بالشركة والميناء ".

ج) استحدثت شركة ميناء القاهرة الجوى خدمة تسمى " الخدمة المميزة لكبار الزوار " وأسندتها إلى إدارة العلاقات العامة بالشركة، حيث ذكرت مديرة العلاقات العامة قائلة: " أن الخدمة من مهام موظفي العلاقات العامة من خلال قيامهم بإنهاء إجراءات السفر للركاب، بعد قيام الراكب بدفع مبلغ ١٠٠ جنيه إذا كان بمفردة، يضاف إليها ٥٠ جنيه إذا كان باصطحاب أسرته وذلك عن كل فرد في الأسرة، علما بأن مسئول العلاقات العامة لا يتدخل في الإجراءات الأمنية والجمركية المتعلقة بالراكب وما لدية من متعلقات".

د) إلى جانب الخدمة المميزة السابق ذكرها وفى شكل يحاكيها قدمت شركة ميناء القاهرة الجوى خدمة أخرى تسمى " خدمة الاستراحات " ويتولاها أيضا مسئولو العلاقات العامة بإدارة العلاقات الخارجية بالإدارة العامة للعلاقات العامة، وقد ذكرت مديرة العلاقات الخارجية قائلة " أن موظف العلاقات العامة يقوم باصطحاب الراكب بدءا من إجراءات الضيافة بالاستراحات حتى إقلاع الطائرة وإنهاء إجراءات السفر الخاصة به مقابل مبلغ يدفعه عن ضيافته بتلك الاستراحات".

والواضح أن المهام السابقة والتي ارتبطت بمؤسسات الطيران ـ خاصة في شركة ميناء القاهرة الجوى، وشركة مصر للطيران ـ من حيث تحولها لأدوار ومهام أكثرها إتصالية وتسويقية وخدميه، فإن ذلك لا يعنى التقليل من شأن تلك الأدوار والمهام، ولكنة يعكس

رؤيـة الإدارة العلـيا والقـيادة التنظيمـية بتلك المؤسسات، واقتناعها بمدى أهمية إدارات العلاقـات العامـة بهـا ودورهـا في تحقيق أهداف المؤسسة، وقدرتها على تحقيق الاتصال المتبادل مع الجمهور والعملاء، إلى جانب أن تلك الأدوار تحقق الوظيفة الميدانية والعملية لمسئولي العلاقـات العامـة، وهـو ما يأتي في النهاية بتكوين صورة ذهنية فعاله وإيجابية للمؤسسة عند الجمهور والعملاء.

وفي ضـوء مـا سبق، فإن أدوار إدارات العلاقات العامة بالمؤسسات مجال الدراسة قد تباينـت مـع الـتراث البحثـى، والذى يقدم أدوار العلاقات العامة بمرورها بأربع مراحل أساسـية هـى الـبحوث، والتخطـيط، والاتـصال، والـتقويم. وقد اتضح ذلك من نتائج الدراسة الميدانية، حيث تركزت وظيفة البحوث في مؤسسات الطيران دون النقل البرى والبحـرى، وكـان ذلك في استقبال الشكاوي والمشكلات من الجمهور ومحاولة حلها، إلا أنهـا لا تـتم وفـق الأسـلوب الإسـتراتيجي في عمـل العلاقات العامة، من حيث مبادرة ممارسـيها بإجـراء البحوث والدراسات الميدانية لقياس اتجاهات جمهور العملاء والركاب نحـو خـدمات شـركات الطيران، ووضع خطة لتنفيذ تلك البحوث، وأنها اقتصرت فقط على استقبال وانتظار الشكاوى ومحاولة حلها عبر قنوات اتصالية.

أمـا بالنـسبة لمـرحلة التخطـيط، فـإن مؤسـسات الـنقل مجتمعة لا تعمل وفق خطة مـصممة لإجراء الإتصالات مع الجمهور، وتعمل من خلال بطاقات لتوصيف الوظائف، تخـتلف بحـسب رؤيـة الإدارة العليا في أداء تلك الوظائف،وهذا قد انعكس على عملية التقيـيم للخطـط والـبرامج، نظـرا لأن عملـية التقييم تحتاج إلى خطه إتصالية مصممة بـشكل يـسمح بتحليل عناصرها. إلا أن المرحلة الهامة التي أجمعت كل مؤسسات النقل علـى القيام بها فهى مرحلة إجراء الاتصالات، ولكن مضمون وتوجه تلك الاتصالات قـد اخـتلف بـين مؤسـسات الدراسـة، حـيث غلـب علـى مؤسسات الطيران اهتمامها بالاتـصالات الخارجـية مـع جمهـور العمـلاء والـركاب (الجمهور الخارجي)، وذلك على حـساب الاتـصالات الداخلـية بين العاملين. في حين غلب على مؤسسات النقل البرى والبحـرى إجـراء الاتـصالات الداخلـية بـين العـاملين، بـل واقتـصر أغلبها على تلك الاتصالات دون الخارجية.

وبالـتالى فإن الدراسة الميدانية للأدوار والوظائف المسندة لمسئولي العلاقات العامة بمؤسـسات الـنقل لا تـتخذ إدارة الأزمـات مـن ضـمن وظائفها وأدوارها، وذلك في كل مؤسـسات الـنقل. إلا أن القـيام بأدوار عند وقوع الأزمات في بعض المؤسسات ـ خاصة شركات الطيران ـ يرجع لعدة جوانب تستدعى دراستها في المحاور التالية المتعلقة بالثقافة التنظيمية السائدة فيما يخص المؤسسة والعلاقات العامة وموقف الإدارة العليا منها :

ثانيا: الخصائص المهنية والشخصية لمسئولي العلاقات العامة بمؤسسات النقل.

يتركز هذا المحور في دراسة الجوانب التنظيمية المهيئه لأداء أنشطة العلاقات العامة داخل مؤسسات النقل، وهى تمثل مسمى الهيكل التنظيمي، وموقعة، ومدى تناسبه مع الأدوار التي يمارسها مسئولو العلاقات العامة. كما يسعى هذا المحور إلى دراسة الخصائص الشخصية لمديرى العلاقات العامة في نواحي المؤهل الدراسي، ومستوى الخبرة، والتدريب.

بيان رقم (١) الخصائص المهنية والشخصية لمسئولي العلاقات العامة بمؤسسات النقل

الحالة	مسمي الهيكل التنظيمي للعلاقات العامة	المؤهل الدراسي لمدير العلاقات العامة	سنوات الخبرة في مجال العمل بالعلاقات العامة	الدورات التدريبية							
				العلاقات العامة	الاستعلامات	الإسعافات الأولية	الحاسب الآلي	المراسم والبروتوكول	الإدارة والتخطيط	التسويق والاتصال	إدارة الأزمات
ديوان عام وزارة الطيران	إدارة عامة	ل. آداب، اجتماع	٢٥سنة	٢	١		١	١	٢		
الشركة القابضة لمصر للطيران	إدارة عامة	ب. علوم عسكرية	٤ سنوات	١			١		٢		
الشركة القابضة للمطارات والملاحة الجوية	إدارة فرعية	ب. هندسة	٥ سنوات	٢			١		١		
شركة ميناء القاهرة الجوي	إدارة عامة	ل. آدابـ اجتماع	٢٦سنة	٣	١	١	١	٢	١		٢
ديوان عام وزارة النقل (البري - البحري)	إدارة فرعية	ب. تجارة إدارة أعمال	٣٠سنة	١			١		١		
الهيئة العامة لتخطيط مشروعات النقل	لا يوجد										
الهيئة القومية لسكك حديد مصر	إدارة فرعية	ل. آداب تاريخ	٢٤سنة	٣			١				
الهيئة العامة للنقل النهري	إدارة فرعية	ل. آداب تاريخ	٢٧سنة	١							
جهاز مترو الأنفاق	لا يوجد										
شركة الاتحاد العربي للنقل البري والبحري	إدارة فرعية	ب. تجارة إدارة أعمال	١٥ سنة						١		

الشركة القابضة للنقل البري	إدارة عامة	ب. دراسات تعاونية وإدارية	٢٣سنة	١		١					
الشركطة القابضة للنقل البحري	إدارة عامة	ب. علوم عسكرية	٣ سنوات	١			١				
الشركة القابضة للطرق والكباري والنقل البري	إدارة فرعية	ب. علوم عسكرية	٢ سنة	٢			١		١		
هيئة النقل العام	إدارة عامة	ب. خدمة اجتماعية	٢٩سنة	٣			١		١		

▪ مسمى الهيكل التنظيمي للعلاقات العامة :

يمثل هذا العنصر المسمي التنظيمي لهيكل العلاقات العامة داخل مؤسسات وشركات النقل، من حيث كونه إدارة فرعية أم إدارة عامة يتبعها مجموعة من الإدارات الفرعية والأقسام، أو اقتصار المؤسسات على تخصيص قسم يتولى مهام العلاقات العامة، إلى جانب التعرف على الإدارات أو الأقسام التى تتولى مهام وأنشطة العلاقات العامة ولم تدرج تحت هذا المسمى مباشرة.

وترجع أهمية هذا العنصر من واقع اتفاق المؤلفين في مجال العلاقات العامة والاتصال على أن نجاح العلاقات العامة وقدرتها على أداء الدور الفعال والمنشود في تحقيق وظائفها يرجع إلى عدة نواحى مهنية وتنظيمية لعل أكثرها أهمية يتمثل في تخصيص موقع تنظيمي فعال ومناسب للعلاقات العامة يعطيها القوة والحرية في أداء دورها داخل وخارج المنظمة، ويتواكب مع تطور المؤسسات الحديثة، وتكنولوجيا الاتصال المعاصرة (**Marra,1998:463-469,Parker,2003:1**).

فقد كشفت الدراسة الميدانية عن أن مؤسسات النقل قد خصصت " إدارة " لتولى مهام وأنشطة العلاقات العامة في كل منها، سواء بتخصيص إدارة عامة أم إدارة فرعية، إلا أن تلك الإدارات قد اختلفت فيما بينها من حيث طبيعة النظام الإداري الذي تعمل في سياقه، وحجم ومسئوليات ومكانة تلك الإدارات داخل مؤسسات النقل.

فهناك من المؤسسات التى لم تتطرق بعد لتطوير حجم هيكل العلاقات العامة بها، وتقصره على تخصيص إدارة فرعية لمباشرة أنشطة العلاقات العامة بالمؤسسة، وأغلبها قد تركزت في مؤسسات النقل البري والبحرى والتي تمثل (١٠) مؤسسات، كان منها (٥) مؤسسات بها إدارة فرعية، و(٣) مؤسسات بها إدارة عامة بكل من هيئة النقل العام، والشركة القابضة للنقل البري، والشركة القابضة للنقل البحرى، في حين لا يوجد أي مسمي تنظيمي يتولى مهام العلاقات العامة أو تحت أي مسمي آخر بجهاز مترو الأنفاق الذي يتعامل مع ما يقرب من ٣,٥ مليون راكب يوميا، مما انعكس على ضعف النواحى

الإتـصالية بالجمهور، وإقتصارها على مجموعة إرشادات ونصائح تتعلق بالأمن الصناعى والطوارئ والسلامه والصحة المهنية. كما لا يوجد هيكل تنظيمي للعلاقات العامة بهيئة تخطـيط مـشروعات الـنقل، ومبرر ذلك ما أدلى به أحد المسئولين بالهيئة قائلا " إن الهيئة تتـبع الـوزارة مباشرة، ومقرها بالوزارة، وتختص بالتخطيط والمشروعات في النقل البرى والبحرى بالدرجة الأولى، وأن العلاقات العامة بالوزارة تخدم كل الهيئات بداخلها " .

وعلـى الجانـب الآخـر، هناك من المؤسسات التى اهتمت بتطوير الهيكل الاداري والتنظيمـي للعلاقـات العامـة، وتركزت أغلبها في مؤسسات الطيران، حيث سعت بعد إعـادة تنظـيم وزارة الطـيران المدني عام ٢٠٠٢ وتحول أغلب الهيئات لشركات قابضة إلى تخـصيص موقـع تنظيمي مناسب للعلاقات العامة يتمثل في تأسيس إدارات عامة يتبعها عدد من الإدارات الفرعية والأقسام، وهو ما ظهر في وجود (٣) مؤسسات بها إدارة عامة للعلاقات العامة وهي ديوان عام وزارة الطيران المدنى، والشركة القابضة لمصر للطيران، وشـركة ميـناء القاهـرة الجـوى، كمـا سـجلت دراسـة الحالات وجود إدارة واحدة فرعية بالشركة القابضة للمطارات والملاحة الجوية.

ومن خلال دراسة الأدوار الرسمية لإدارات العلاقات العامة ومدى تناسبها مع حجم الهـيكل التنظيمـي للعلاقـات العامة، فقد لوحظ أن إدارات العلاقات العامة بمؤسسات النقل البرى والبحرى قد تركزت في وجود إدارات فرعية، وهو ما إنعكس على محدودية أعـداد العاملين بالعلاقات العامة وتركز الأدوار في المهام الداخلية للمؤسسة، وظهورها بأنهـا مـوجهة بالأكثـر لخدمـة الإدارة العلـيا بهـا. إلى جانـب أن الإدارات العامة بتلك النوعـية مـن المؤسـسات يتبعها إدارات فرعية لم تتسع لأنشطة تتعدى نواحي العلاقات الإنسانية، والإعلام والنشر.

وإذا كانـت الإدارات الـسابق ذكـرها موجـودة في كـل مؤسـسات الـنقل، إلا أن مؤسـسات الطـيران قـد اسـتحدثت عـدة إدارات وأقسام تتبع الادارة العامة للعلاقات العامـة، وتـرتبط بصورة مباشرة بنشاط المؤسسة والأهداف الأساسية لها، وهو ما يعكس تـوجه المـسئولين نحـو تحـسين الوضـع التنظيمـي والمهـني لمـسئولى العلاقـات العامة، مما يـستوجب عـرض الهـيكل التنظيمـي المـستحدث بالمؤسـسات التى عنيت بهذا الشأن، والنواحـى التـى خـضعت للتغـيير عـن الوضـع الـسابق، حيث تركز ذلك في الشركة القابضة لمصر للطيران، وشركة ميناء القاهرة الجوى.

فـيما يخـص الشركة القابضة لمصر للطيران للخطوط الجوية، فمن خلال مقابلة مع مدير عام العلاقات العامة بالشركة، فقد تحدث قائلا : " إن الشركة القابضة قد خضعت لـتعديلات تنظيمـية واسـعة المجـال، وقـد شملـت مختلف الادارات ومنها إدارة العلاقات

العامة، وأن التعديل الآخير لها يصدر في أغسطس ٢٠٠٤، ويمتد ليتناول إدارات تتعلق بخدمة الركاب والعملاء مباشرة " ، ثم إستطرد قائلا : إن الإداراة العامة للعلاقات العامة تعمل من خلال ٣ إدارات فرعية هي :

١) إدارة العلاقات الداخلية ويتبعها أقسام :

- قسم الإقتراحات والشكاوى.
- قسم العلاقات الإنسانية.
- قسم الصحافة والاعلان.
- قسم الإستعلامات.

٢) إدارة العلاقات الخارجية ويتبعها أقسام :

- قسم علاقات الركاب صالة ١.
- قسم علاقات الركاب صالة ٢.
- قسم علاقات الركاب صالة ٣.

٣) إدارة المؤتمرات ويتبعها أقسام :

- قسم المؤتمرات الدولية.
- قسم المؤتمرات المحلية.
- قسم المراسم والبروتوكول والحفلات.

والإدارات الثلاث السابقة يتم الإشراف عليها من خلال ثلاثة أقسام تتبع المدير العام مباشرة وهي قسم المتابعة وتقييم الأداء، وقسم أساليب وتنميط وإجراءات العمل، وقسم التدريب.

أما بالنسبة لشركة ميناء القاهرة الجوى، فقد أكدت مديرة العلاقات العامة قائلة " إن الشركة بعد تحولها من هيئة إلى شركة قابضة قد اتجهت نحو تطوير الادارات التي تتعامل مباشرة مع الركاب والعملاء ومنها العلاقات العامة، وأنه قد تم زيادة العاملين بالعلاقات العامة، وتوسيع المهام والأنشطة في خدمات الركاب" .

والعلاقات العامة بشركة الميناء تعمل من خلال " الإدارة العامة للعلاقات العامة " والتى يتبعها ٤ إدارات فرعية هي :

١- إدارة علاقات الركاب بمبني ١، ٢.

٢- إدارة العلاقات الخارجية.

٣- إدارة الإعلام والنشر.

٤- إدارة المراسم والبروتوكول.

وتحول المؤسسات إلى تطوير أجهزة العلاقات العامة بها خاصة في مؤسسات الطيران بحيث تتماشي وتتوافق مع نشاطها يعكس مدى إقتناع المسئولين بمدى فاعلية وجدوى برامج العلاقات العامة، وإمكانية الاستفادة منها في تحقيق صورة أفضل للمؤسسة،وهو ما يعد تحولا نحو إرساء علاقات عامة إستراتيجية، وإن كانت تحتاج بجانب تلك النواحى إلى المزيد من التطوير والتحديث والعناية بحيث تساير التطورات التكنولوجية والمجتمعية والاتصالية المعاصرة.

التأهيل الأكاديمي لمديري العلاقات العامة:

يلاحظ من تصنيف مؤهلات مديرى العلاقات العامة بمؤسسات النقل أنها لجأت منذ إهتمامها بتخصيص إدارة للعلاقات العامة بها إلى إختيار العاملين دون تحديد ضوابط ومعايير تتعلق بالمؤهل الدراسي، وهو ما ظهر في عدم وجود مؤهل إعلامى واحد بكل حالات الدراسة، واستمر هذا الوضع حاليا بالرغم من التعديلات التنظيمية بمؤسسات النقل بعد انفصال وزارة الطيران المدني عن وزارة النقل.

كما سجلت الحالات أن أكثر المؤهلات تكرارا تمثل في المؤهلات العسكرية، وخاصة الشركات القابضة، مما يدل على أن اختيار مديرى العلاقات العامة يتماشي مع سياسة المؤسسات، ليس من مبدأ النواحى الفنية، بل من مبدأ النواحى الإدارية، والتى تأتى في شكل الدقة والحزم والالتزام في العمل والسيطرة على الآخرين (من وجهة نظر مديرى العلاقات العامة). كما بينت الدراسة وجود مؤهلات تجارية وإدارية تركزت في (٣) مؤسسات، فضلا عن تنوع المؤهلات ما بين بكالوريوس هندسة، ليسانس آداب، بكالوريوس خدمة اجتماعية وغيرها. ويرى المؤلف في هذا الشأن أن مهنة العلاقات العامة تحتاج إلى أشخاص ذوى إمكانيات تأهيلية وإعلامية مناسبة يتم اكتسابها أكاديميا ثم تصقل بالممارسة إلى جانب توافر المهارات الإدارية والشخصية الأخرى.

أيضا كشفت الدراسة الميدانية عن أن وزارة الطيران المدنى بعد تعديل هيكلها التنظيمي قد أضافت شكلا تنظيميا يخدم عمل ومهنة العلاقات العامة بها، وهو تعيين مستشار إعلامى وعلاقات عامة يتصل مباشرة بالإدارة العليا للوزارة، ويعمل تحت إشرافها، ومن خلال المقابلة التى أجريت معه قد بادر قائلا: " إن المستشار الاعلامي يتولى إدارة المهام الإعلامية والتعامل مع وسائل الاعلام في كافة الأوقات، وأن الدور يزداد أهمية عند وقوع الأزمات والتعامل مع الإعلاميين والشائعات التي تنتشر "، أيضا سلك هذا الاتجاه كل من شركة ميناء القاهرة الجوى، والشركة القابضة لمصر للطيران، في حين لا يوجد مثل هذا التنظيم في مؤسسات النقل البرى والبحرى.

ولا يقلـل المؤلـف مـن شأن مديرى العلاقات العامة على غير المؤهلات الاعلامية، ولكـن ما دام هناك اختيارات مع وجود وفرة وكثرة في خريجي المؤهلات الإعلامية، فلماذا إذن حتـى الآن يخـتار العاملون بالعلاقات العامة تحت مسمي "مؤهل عال مناسب"، مع إجـراء اختـبارات شخـصية تتم تحت ظروف غامضة يتحكم فيها الشخص القائم على الاختبارات، مع تدخلات خارجية وداخلية بالمؤسسة. كما أن الهدف من هذا العنصر ليس لفت أنظار المسئولين إلى ضرورة التغيير القيادي للعلاقات العامة، ولكن من الممكن أن يتم صقل تلك القيادات ببرامج التدريب والتطوير الإداري والإتصالى ومستحدثاته، إلى جانـب أنـه يلفـت نظـر المسئولين إلى وضـع ضوابط ومعايير محددة في اختيار العاملين بالعلاقـات العامـة، وتكـون المؤهلات الإعلامية هي الأساس في الاختيار بشكل يسمح بإجراء اختبارات دقيقة وفاحصة لذوى الكفاءات.

▪ سنوات الخبرة لدى مديرى العلاقات العامة :

إن ممارسـة أنـشطة وأدوار العلاقـات العامـة تخـتلف بـين المؤسـسات على حسب تطلعـات مديرى العلاقات العامة، ومستوى خبرتهم في العمل بالعلاقات العامة، ومدي معاصرتهم للتطورات التكنولوجية والمجتمعية المختلفة (**Guth , 1995 : 123**).

يهدف المؤلف من هذا العنصر إلى التعرف على مدى تأثر وظائف العلاقات العامة في مؤسـسات الـنقل بمستوى خبرة مديرى العلاقات العامة، والتي بدورها تعكس طبيعة النظام الادارى السائد ومدى مرونتة ومسايرته للتطوير والتحديث، كما أن ذلك يعكس نظـرة الإدارة العلـيا لوظـيفة العلاقـات العامـة وممارسـيها، سـواء بالتطويـر في الأدوار والمسئوليات الـتي تـدعم بمستوى خبرة ممارسى العلاقات العامة، أو السيطرة على تلك الأدوار وتحديدها وبالتالى تحقيق الجمود والركود الوظيفي في العلاقات العامة.

ومع تصنيف سنوات الخبرة لدى مديرى العلاقات العامة بمؤسسات النقل تبين أنها تخـتلف فيما بينها على حسب مدة عمل مدير العلاقات العامة في مجال العلاقات العامة، ويـسعى المؤلـف إلى تـصنيفها لـثلاث مـراحل تـتوافق مع كل مديرى العلاقات العامة الشاغلـين لتـلك الوظيفـة بمؤسـسات النقل، من حيث أن المرحلة الأولى تتراوح ما بين (١-١٠) سـنوات، وهـي تتناسـب مـع مديرى العلاقات العامة الذين كانوا يعملون في مجـالات أخرى غير العلاقات العامة وقضوا مدة في تلك المجالات تتيح لهم الحصول على درجـة مديـر عـام أو مدير إدارة. وقد سجلت دراسة الحالات أن أغلب مديري العلاقات العامة في تلك المرحلة من القيادات العسكرية، حيث اتجهت مؤسسات النقل بعد تحولها لـشركات قابـضة إلى الاستعانه بقيادات القوات المسلحة لتولى إدارات العلاقات العامة بهـا، وهـو مـا ظهـر في مؤسـسات شـركة مـصر للطيران، الشركة القابضة للمطارات،

والشركة القابضة للنقل البرى، والشركة القابضة لمشروعات الطرق والكباري والنقل البرى. وهو ما يعنى أن النظام الإداري بتلك المؤسسات يتجه إلى مبدأ التغيير القيادي ومحاولة التطوير من أدوار العلاقات العامة ولكن بالخضوع لمبدأ الحزم، والانضباط، والقدرة على الإدارة، ومركزية القرار. فهي هنا تهتم بالشكل أكثر من المضمون، كما أن سنوات الخبرة في مجال العلاقات العامة لتلك النوعية لا تتعدى ٤ سنوات في أغلبها.

أما بالنسبة للمرحلتين الثانية والثالثة فتتراوح ما بين (١٠-٢٠) سنة و(٢٠ فأكثر)، وهما يتناسبان مع العاملين في مجال العلاقات العامة منذ تعيينهم في إدارة العلاقات العامة حتى قضوا مدة تتيح لهم الحصول على درجة مدير إدارة العلاقات العامة، أو مدير عام لإدارة العلاقات العامة، وهو ما ظهر من خلال تتبع حالات الدراسة بتركز أغلب مديرى العلاقات العامة في المرحلة الثالثة، وقضائهم مدة تتجاوز العشرين عاما في مجال العلاقات العامة، وذلك في أغلب مؤسسات النقل البرى والبحري، والتي تعمل في ظل نظام إداري لا يسعى لإكساب مهارات وخبرات جديدة في عمل العلاقات العامة. حيث استنتج المؤلف من ناتج المقابلات مع مديرى العلاقات العامة أنهم يمارسون أدوارا لم تتغير منذ فترة طويلة، وأنها مرتبطة بالإدارة العليا للمؤسسة لإنهاء أعمالهم، مما يعنى أن سنوات العمل تمثل تعداد لها وليس إكساب خبرات لجمود الأدوار وتحديدها.

ما سبق يعنى أن إكتساب الخبرات لدى مديرى العلاقات العامة يتأثر بجانبين :

الأول : يتعلق بسياسة المؤسسة وموقفها من وظيفة العلاقات العامة، ومدى اقتناع المسئولين بأهمية التطوير المهنى والتنظيمي لإدارة العلاقات العامة، ورؤيتهم في الأساليب والوسائل التى تحقق أهداف المؤسسة مع الجمهور الخارجي وتفاعله معها.

الثاني : يتعلق بمدى استعداد ممارسي العلاقات العامة للتطوير والتحديث والإبداع في وظيفة العلاقات العامة والأدوار التى يقومون بها، ومدى توافر المهارات المختلفة لديهم لإتقان هذا التطوير.

- تدريب مديرى العلاقات العامة بمؤسسات النقل:

يمثل هذا العنصر البرامج والدورات التدريبية التى حصل عليها مديرو العلاقات العامة بمؤسسات النقل وساعدت فى ثقل خبراتهم ومهاراتهم الإدارية والاتصاليه فى المجالات المرتبطة بالمؤسسة والادارة والمجتمع بصفة عامة، وفى مجال العلاقات العامة والأزمات بصفة خاصة.

تكشف نتائج الدراسة عن أن أغلب الدورات التدريبية قد تركزت في مجال التخصص في العمل وهو العلاقات العامة، حيث سعت مؤسسات النقل إلى إجراء

الـدورات التدريبـية للمديـرين تـتعلق بالأدوار التى يمارسونها داخل المؤسسات، ورؤية الإدارة العلـيا في تلـك الـدورات. فقد أشار مديرو العلاقات العامة في مؤسسات النقل الـبرى والبحـرى ومـنهم على سبيل المثال مدير العلاقات العامة بشركة الاتحاد العربي للنقل البرى والبحرى قائلا : " إن الدورات تميل إلى النواحي الإدارية الداخلية في إنهاء الإجراءات الخاصة بالمسئولين، إلى جانب النواحى الإنسانية بين العاملين " في حين أشار مديـرو العلاقـات العامـة بمؤسـسات الطـيران إلى إرتـباط الـدورات التدريبـية بنواحى الإتصال بالجمهور، وهو ما يمثل نشاط المؤسسات في مجال الطيران، وظهر ذلك في اقتصار دورات الاسـتعلامات، والمراسـم والـبروتوكولات، والمؤتمـرات، وإدارة الأزمـات علـى مؤسسات الطيران.

كمـا اتجهت أغلب مؤسسات النقل إلى محاولة تدريب مديرى العلاقات العامة على تكنولوجيا الإتصال وخاصة دورات الحاسب الآلى والإنترنت، حيث اشتركت المؤسسات في تلـك النوعـية مـن الـدورات. وقـد أدلى أغلب مديري العلاقات العامة ومنهم على سـبيل المثال بوزارتـي الطيران المدني، والنقل قائلين: " إن تلك الدورات يتم الحصول علـيها عند الترقيات لدرجة مدير عام أو مدير إدارة، وأن أكثر الدورات تتركز في مجالات الإدارة، والحاسـب الآلى، والعلاقـات العامة، ويتولى الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة عقد وتنظيم تلك الدورات ".

وكشفت الدراسة الميدانية، عن أن غالبية مؤسسات النقل لم تتجه نحو إجراء دورات تدريبية لمديرى العلاقات العامة في مجال إدارة الأزمات، وقد أرجع مديرو العلاقات العامة ذلك إلى محدودية الدورات في هذا المجال، وأنها تكون للمسئولين منٍ الإدارة العليا فقط، حيث ذكر أحد مديرى العلاقات العامة بمؤسسات النقل البرى قائلا: " إن الهيئة لا تهتم بمجـال تـدريب العاملين بالعلاقات العامة، أو إدارة الأزمات عموما، وأن رئاسة الهيئة لو فكـرت في إجـراء دورات تدريبـية في مجـال إدارة الأزمات، فإن آخر شخص تفكر فيه هو موظـف العلاقـات العامـة "، وهـذا يعكـس اتجاهـات الإدارة العلـيا السلبية نحو أدوار العلاقـات العامـة ووضـعها التنظيمي داخل المؤسسة، بدليل عدم وجود دورات تأهيلية لتأسيس كوادر من مسئولي العلاقات العامة في إدارة الأزمات.

يـستثني مـن ذلـك مؤسسات الطيران التى حرصت على تطوير مجال إدارة الأزمات بهـا، إلا أن أغلـبها لم يهتم بتدريب مديرى العلاقات العامة على إدارتها. حيث سجلت دراسـة الحـالات أن شركة ميناء القاهرة الجوى هي المؤسسة التي إهتمت بتدريب مديرى العلاقـات العامـة على إدارة الأزمات، وذلك ضمن التدريبات العملية التي يجريها المطار بإسـتمرار، بجانـب الـدورات التدريبية النظرية والعملية الآخرى. وما ساعد على تطوير هـذا الجانـب بـشركة ميـناء القاهـرة الجوى هو إهتمامها ببرامج التدريب الداخلى بها، حيث بادرت بإنشاء هيكل تنظيمي مستحدث للتدريب سمى " الإدارة العامة للتدريب" وذلك بعد تحولها إلى شركة قابضة.

ومـن خلال أقوال الحالات، فقد تبين أن الدورات التدريبية الحالية بمؤسسات النقل لا تـسد إحتياجات العاملين في إدارة العلاقات العامة، أو تساير التطورات الحديثة خارج تلـك المؤسـسات في مجـال التخـصص، لعـدم تناسـب وتوافق تلك الدورات التدريبية النظـرية مـع الواقـع الفعلى لممارسات العلاقات العامة في المؤسسات، وهو ما تأكد من قـول مديـر العلاقـات العامـة بـوزارة الـنقل :" إن المشكلة التى يعانى منها العاملون بالعلاقـات العامـة هـي قلة الإهتمام بتدريب العاملين، وأن الدورات التى تتم لبعض العاملين تحتاج إلى الجانب الوظيفي أكثر من النظري ".

ما سبق يؤكد أن العلاقات العامة الفعالة لا توجد إلا في مؤسسة تهتم بها من كافة الجوانب، ويكون لديها الرغبة المستمرة في تطويرها، وإيجاد مكانة تنظيمية فعالة لممارسيها داخل المؤسسة تساندهم عند التفاعل والاتصال ببيئة عمل المؤسسة الداخلية والخارجية، وهـو مـا يتمـثل في الأدوار التى تسند لمسئولى العلاقات العامة، والتى تناولها المؤلف في المحور السابق.

ثالثا : وجهة نظر مديرى العلاقات العامة في مجال إدارة الأزمات ومدى رغبتهم وتطلعهم لتطوير وظيفة العلاقات العامة.

يـستخلص المؤلـف هـذا العنـصر مـن واقـع المقـابلات التـى أجريت مع مديرى العلاقات العامة بمؤسسات الدراسة، والتى تمثل وجهة نظرهـم في مجال إدارة الأزمات من حـيث مـدى إرتـباطها بأعمـال العلاقـات العامـة، وكـونها وظـيفة قد تسند إليهم عند التخطـيط لـتلك الأزمـات، وهـو مـا يعكس ثقافتهم في هذا الشأن ومدى تقبلهم لهذا المجـال، ومن جانب آخر إستخلاص مدى رغبة مديرى العلاقات العامة في التطوير المهني والتنظيمي لإدارة العلاقات العامة.

وكمـا كـشفت الدراسـة الميدانـية، فإن هناك مؤسسات قد سعت لتطوير مجال إدارة الأزمـات بهـا وتمـثلت في مؤسسات الطيران، وآخرى لم تتجة بعد إلى هذا المجال وتعتمد علـى الأسـلوب التقلـيدي والمعتاد لها في إدارة أزماتها وتمثلت في مؤسسات النقل البرى والبحرى. لذا فإن هذا النظام الإداري المتبع يعكس وجهات نظر مديرى العلاقات العامة في مجـال إدارة الأزمـات، فهناك مدير العلاقات العامة بشركة الإتحاد العربي للنقل البرى والبحـري يقـدم وجهـة نظـره قـائلا : " إن الأزمات في عمل إدارة العلاقات العامة هي الأزمـات التي تنشأ بين الموظفين كالوفيات والمشكلات الإجتماعية وغيرها من العلاقات الداخلية، أما الحوادث والأزمات المرتبطة بنشاط الشركة فهي ليست من اختصاص إدارة العلاقات العامة" في حين ذكر مدير العلاقات العامة بهيئة النقل العام قائلا : "إن إدارة الأزمـات لا تـرتبط بـأي حـال مـن الأحـوال بإدارة العلاقات العامة فهي من اختصاص الشئون الفنية والأمن الصناعي، والتي تعمل تحت تعليمات رئاسة الهيئة".

إلا أن مديـرة العلاقـات العامة بالهيئة القومية لسكك حديد مصر قد خالفت الآراء السابقة قائلة : " إن إدارة الأزمات من المجالات الهامة للحد من الخسائر الناتجة عن تلك الأزمـات، وأن إدارة العلاقـات العامـة مـن الممكـن أن يكون لها أدوار فعالة وجيدة عند مـواجهة الأزمـات أو التخطـيط لهـا، ولكـن يعـوقها اللـوائح والقـوانين بالهيئة، ونظرة المسئولين الهامشية لأدوار العلاقات العامة، وعدم تخصيص أي مسئوليات لها " .

وقد أرجع مديرو العلاقات العامة بمؤسسات النقل البرى والبحري عدم اهتمامهم بمجال إدارة الأزمات إلى عدة نواحي منها ما يتعلق بالمؤسسة ذاتها والنظام الإداري السائد في تلـك المؤسـسات والـذى يفـتقد إلى التطوير والتحديث، وبالتالي افتقاد ثقافة إدارة الأزمـات لـدى تلـك المؤسسات، ومنها ما يتعلق بعمل إدارة العلاقات العامة والعاملين بها، والذين ليس لديهم خبرة في هذا المجال، لعدم إهتمام المؤسسات أساسا به، إلى جانب مركزية القرار فيما يخص أدوار العلاقات العامة من حيث تطويق إدارة العلاقات العامة بمهـام وأدوار روتينـية لا تتعدى الأعمال الخدمية والتشهيلية والإدارية البحتة التى تتجه نحو خدمة الإدارة العليا والمسئولين بتلك المؤسسات.

كمـا كـشفت الدراسـة الميدانـية أن روتـين العمـل الحكومي قد غلب على الفكر التطويري لدي مديرى العلاقات العامة بمؤسسات النقل البرى والبحرى، حيث وجد أن المديـرين لـيس لـديهم الـرغبة في التطويـر والـتحديث مـن وظـيفة العلاقـات العامة، ويعتـبرون المهـام التـى يقومـون بهـا كافـية، ويستسلمون لتنفيذ التعليمات والقرارات الـصادرة من قبل الإدارة العليا للمؤسسة دون مناقشتها أو المشاركة في صنعها، وهذا قد أوجـد جمـودا فكـريا ومهنـيا لـدي مديري العلاقات العامة نتيجة جمود الفكر التنظيمي والـنظام الإداري الـسائد، مما أدي إلى عـدم محاولـة مديـرى العلاقـات العامـة إلى إقناع المسئولين بأهمية تطوير مسئوليات إدارة العلاقات العامة وتفعيل دورها في مجالات هامة كإدارة الأزمات.

ومـا سـبق يـتفق مـع نـاتج الـتراث البحثـى لدراسة مارا **Marra (1998)** والتي خلـصت إلى أن سـوء الإدارة وجمـود النظام السائد وضعف السياسات ومركزيتها يعوق عمل العلاقات العامة عند التعامل مع الأزمات حتى ولو كان ممارسوها على درجة عالية مـن المهـارة والكفـاءة. وهذا يلتقي مع ما أكده جوث **Guth** في دراسته **(1995)** من أن المؤسسة كلما كانت متطلعة إلى جوانب التطوير والخبرات، ولديها نظام متطور، فإن هذا يـنعكس علـى زيـادة الـرغبة لـدى مـسئولى العلاقات العامة في التطوير، ورفع المستوى الادارى والاتصالى لديهم.

أما على الجانب الآخر بمؤسسات الطيران المدني، فإن إهتمام المؤسسات بتطوير مجال إدارة الأزمات بها قد إنعكس على مختلف الإدارات والهيئات بتلك المؤسسات ومنها إدارة

العلاقـات العامة، من حيث إزدياد الرغبة لدى العاملين بها في معرفة هذا المجال، وتقديم التـصورات والمقترحـات في الاسـتفادة مـن أدوار مـسئولى العلاقات العامة عند حدوث الأزمـات. وقـد أكـد مديـر العلاقات العامة بشركة مصر للطيران على أهمية العلاقات العامـة فـى إدارة الأزمـات قـائلا : " إن مـشاركة العـاملين بالعلاقات العامة عند وقوع الأزمـات يكـون لـه دور كـبير في إدارتهـا والـتعامل معهـا خاصة عند التعامل مع أهالى الـضحايا والمـصابين، وجمـع المعلـومات عـن الأزمة " وتؤيده في الرأي مديرة العلاقات العامة في شركة ميناء القاهرة الجوى قائلة : " إن إدارة الأزمات من المهام والأدوار الفعالة لمسئولي العلاقات العامة عند وقوع الأزمات والتعامل مع الجمهور " في حين أن مدير العلاقات العامة بالشركة القابضة للمطارات والملاحة الجوية يأخذ اتجاها آخر يستبعد أي مـشاركة لإدارة العلاقـات العامـة في الأزمات قائلا :" إن مهام إدارة الأزمات ليست من إختـصاص إدارة العلاقـات العامـة، وأن الأدوار الـتي تؤديها الإدارة كافيه بطبيعة أنشطة العلاقات العامة في قطاع الطيران ".

إلا أن مديرى العلاقات العامة بمؤسسات النقل المختلفة قد أجمعوا على أن مشاركة إدارة العلاقـات العامـة في إدارة الأزمـات يتوقف على مدى التصريح من قبل المسئولين بـالإدارة العليا لمسئولي العلاقات العامة في إبداء الرأي وتقديم المقترحات والمشاركة في إدارة الأزمـات، أو دراسـة القضايا المتعلقة بالجمهور ونشاط المؤسسة. وهذا بالفعل يمثل ثقافة المنظمة الإتصالية في إدارة الأزمات وهو ما سوف يتناوله المؤلف في الفصل الثامن من الدراسة الخاص بإجراءات التخطيط لإدارة الأزمات داخل مؤسسات النقل.

رابعا : موقف الإدارة العليا ورؤيتها لإشراك الممارسين للعلاقات العامة في إدارة الأزمات.

كشفت المقابلات الحرة مع عدد من المستويات القيادية بمؤسسات النقل عن موقفهم ورأيهـم في وظـيفة العلاقـات العامـة ومـدى مـشاركة ممارسيها في إدارة الأزمات، حيث تفاوتـت الآراء لـدى المـسئولين بـالإدارة العلـيا في مؤسـسات الطيران هذا من جانب، ومؤسسات النقل البرى والبحرى من جانب آخر.

فهـناك أحـد المـسئولين بالهيـئة القومية لسكك حديد مصر والشاغل لمنصب نائب رئـيس مجلـس الإدارة قد ذكر قائلا : " إن إدارة العلاقات العامة هي إدارة فرعية مثل أي إدارة بالهيـئة في الهيكل التنظيمي، ولها وظائف تقوم بها وتعمل في إطارها ولا تخرج عنها إلا بـتفويض مـن الـرئيس المباشـر أو رئاسة الهيئة، وعند وقوع أي حوادث وأزمات فإن الـتدخل يكـون للمسئولين بوزارة النقل والهيئة على حسب حجم الحادث"، وهذا يتفق مـع مـا ذكـره مديـر العلاقات العامة بالهيئة ذاتها في المحور السابق بأن موظفي العلاقات العامة لا يشاركون في إدارة الأزمات لعدم رغبة المسئولين في ذلك.

والرؤية المستقبلية للقيادات تحاول أن تبرز من أهمية العلاقات العامة بالرغم من عدم إسناد أي أدوار حالية لها، وتحقق ذلك فيما ذكره نفس المسئول السابق بهيئة سكك حديد مصر قائلاً: " إن العاملين في العلاقات العامة من الممكن أن يكون لهم دور هام عند وقوع أي أزمات وفي مواجهة الشائعات في موقع الحادث، من خلال قيامهم بتوزيع بيانات صحفية على الإعلاميين يكون مصدق عليها من رئاسة الهيئة، ونقل المعلومات التي تريد الهيئة توصيلها لأهالي الضحايا والإعلاميين".

وقد أعطي مثالاً على هذا وهو حادث قطار الصعيد الذي وقع في فبراير ٢٠٠٢ حيث قال: " كان من المفروض أن يقوم مسئولو العلاقات العامة بالانتشار في مكان الحادث ومعهم بيانات صحفية توزع على الإعلاميين والصحفيين لمنع انتشار الشائعات كما حدث في الأخبار والتقارير التي قدمتها الصحف عن مسئولية الهيئة في الحادث وتضخيم أعداد الجرحي والمتوفين".

إلا أنه قد ركز على جانب التحدث مع وسائل الإعلام، واستطرد قائلاً: " إن موظفي العلاقات العامة لا يجوز لهم التحدث مع وسائل الإعلام، لأن رئيس الهيئة هو القائم على هذا منعاً لإعطاء معلومات خاطئة، مع العلم بأن وسائل الإعلام تهتم بالحصول على المعلومات بأي شكل من الأشكال في موقع الحادث دون الاهتمام بمدي صحتها أو موقف الخصوم ضد الهيئة".

في حين هناك من يرجع موقفه إلى عدم وضوح مجال إدارة الأزمات حتي الآن، وهو ما تمثل فيما ذكره أحد المسئولين بهيئة تخطيط مشروعات النقل قائلاً: "إن التخطيط لإدارة الأزمات في الجانب العملي داخل المؤسسات يختلف عما يدرس من جوانب نظرية في الجهات البحثية. لأنها لم تدرك طبيعة اتخاذ القرارات عند وقوع الحوادث، فقد يتدخل مسئول كبير بعدة قرارات تلغي وجود أي خطط مكتوبة، وبطبيعة الحال فإن كل مسئول ينفذ تعليمات الأعلي منه" كما أضاف في موقفه من مشاركة العلاقات العامة في إدارة الأزمات حيث قال: "إن العاملين في العلاقات العامة يعتبروا موظفين عاديين مثلهم مثل أي موظف داخل الهيئة أو الوزارة وأنهم لا علاقة لهم بمجال إدارة الأزمات، لأنها ذات نظام خاص يتعلق بالمسؤلين في الإدارة العليا والفنيين والمهندسين".

ويؤكد ذلك أحد القيادات التنظيمية بوزارة النقل قائلاً: "إن العاملين في إدارة العلاقات العامة غير مؤهلين لمثل هذا المجال، وأن أدوارهم تتعلق أكثر بخدمة سلطة الوزارة، بجانب النواحي المتعلقة بالموظفين والصحف والإعلانات الداخلية"، وهذا يوضح في شكل مجمل الاتجاه السلبي للإدارة العليا في مشاركة مسئولي العلاقات العامة في إدارة الأزمات، والتي يراها المؤلف في أنها مرتبطة بثقافة مؤسسات النقل البري والبحري في هذا المجال، ومدي اهتمامها بالتخطيط لإدارة الأزمات وفق المنظومة الشاملة في التخطيط.

أما بالنسبة لموقف المسئولين بمؤسسات الطيران من وظيفة وأدوار مسئولي العلاقات العامة فقد اتسم بالإيجابية والنظرة الاستراتيجية في التخطيط، وهذا الموقف المساند والمؤيد لتطوير أدوار مسئولي العلاقات العامة ناتج عن أن تلك المؤسسات تعمل في إطار بيئة تشريعية تحكمها المنظمات الدولية في الطيران المدني، والتي دفعت رؤساء مؤسسات الطيران إلي محاولة تطوير وظيفة العلاقات العامة تنظيمياً ومهنياً، وأكدوا على أن التعديل والتطوير جاري حالياً بالرغم من اتخاذ بعض منه.

فقد أكد أغلب المسئولين الذين تمت مقابلتهم سواء من المسئولين بسلطة الطيران المدني والشركات القابضة أو من مديري مراكز إدارة الأزمات بمؤسسات الطيران المختلفة على أهمية إدارات العلاقات العامة، وإمكانية الاستفادة من العاملين بها في تحقيق الاتصال الناجح بالجمهور، واستغلال أدوارهم عند إدارة الأزمات، حتي أن أحد المسئولين بشركة مصر للطيران قد ذكر في هذا الشأن قائلاً: " إن أغلب الإجراءات التي تتخذ بمجرد وقوع الأزمات هي إجراءات اتصاليه من صميم عمل العلاقات العامة، وأن مسئولي العلاقات العامة هم أقرب الجهات لتنفيذ تلك الإجراءات بشرط تدريبهم وتأهيلهم للتعامل مع الأزمات"، وأضاف مدير مركز إدارة الأزمات بالشركة تأكيداً على أهمية دور إدارة العلاقات العامة قائلاً " إن إدارة العلاقات العامة تساهم بدور ناجح عند وقوع الأزمات، والدليل على ذلك دورها المتميز في إدارة أزمة سقوط طائرة الشركة في المحيط الأطلنطي أمام الشواطئ الأمريكية في آخر أكتوبر ١٩٩٩، وأنه يجري حالياً إعداد خطة لاتصالات الأزمة يشارك في إعدادها مديرو العلاقات العامة، وتتخذ منهج دليل اتصالات الأزمة بمنظمة الإياتا في تأمين وسلامة الطيران المدني".

وعلى مستوي وزارة الطيران المدني، والتي تعد جهة التشريع والإشراف والمتابعة في الإعداد والتخطيط لمجال إدارة الأزمات بالنسبة لمؤسسات الطيران من الهيئات والشركات التابعة والعاملة في البيئة المصرية و تستمد قوتها من اعتمادها على المنظمات والتشريعات المحلية والدولية من سلامة الطيران المدني فقد أكد مدير مراكز إدارة الأزمات بالوزارة قائلاً : " إن التخطيط يتجه حالياً في مجال إدارة الأزمات نحو تفعيل أدوار مسئولي العلاقات العامة عند وقوع الأزمات، وأننا إذا كنا قد فقدنا تلك الأدوار في الفترات السابقة، فإننا حالياً نهتم بوضع مكان أساسي لمدير العلاقات العامة ضمن فريق إدارة الأزمات، حيث أن مجال التخطيط لإدارة الأزمات من المجالات المستحدثة، وتخضع للتطوير باستمرار". في حين أسفرت المقابلة التي أجريت مع مدير مركز إدارة الأزمات بشركة ميناء القاهرة الجوي عن تأكيده البارز لإيجاد دور فعال لإدارة العلاقات العامة قائلاً: " إننا قد بدأنا فعلاً في تخصيص عدة أدوار لمسئولي العلاقات العامة عند وقوع الأزمات. وهو ما حدث عند إجراء تجربة بالمطار لكيفية إدارة سيناريو لأزمة محتملة الوقوع، وتم وضع تصور لدور إدارات العلاقات العامة محدد قبل تنفيذ التجربة".

أما عن الأدوار الرسمية والفعلية لإدارات العلاقات العامة داخل مؤسسات النقل فقد أكد أغلب المسئولين على أن اهتمام إدارات العلاقات العامة يجب أن ينصب أساساً على العلاقات الداخلية بين الموظفين وبعضهم البعض وبين الرؤساء والعاملين بالمؤسسة، إلي جانب حل المشكلات الاجتماعية والإنسانية للعاملين، ومتابعة قرارات واحتياجات وتعليمات الإدارة العليا، كما ركز عدد من المسئولين خاصة في مؤسسات الطيران على الدور الميداني والاتصالي لإدارات العلاقات العامة من حيث نقل ما تريده شركة الطيران توصيله للجمهور والعملاء والركاب، وتنفيذ كافة المهام الاتصالية بالجمهور، ولكنهم أرجعوا كفاءة ونجاح تلك المهام إلى مستوي خبرة وتدريب وتأهيل العاملين بإدارات العلاقات العامة لإنجاز وممارسة تلك الاتصالات.

وفي ضوء ما كشفت عنه الدراسة الميدانية فإن موقف الإدارة العليا بمؤسسات النقل البري يتجه نحو تركيز أدوار العلاقات العامة على المستوي الداخلي للمؤسسة ولا تسعى للتفاعل مع البيئة الخارجية، وهو ما تأكد من الأدوار التي ذكرت في المحور الأول. أما مؤسسات الطيران فإن الإدارة العليا تتخذ اتجاهاً يسعى إلي تطوير أدوار ميدانية تتفاعل مع البيئة الخارجية لمؤسسات الطيران وجمهور العملاء والركاب. إلا أن كافة المؤسسات تحتاج إلى ضرورة الاهتمام الأكثر بالعلاقات العامة من الجوانب المختلفة.

تعقيب واستخلاصات:

من خلال الدراسة الميدانية لبيئة عمل العلاقات العامة داخل مؤسسات النقل قد تبين النقاط التالية:

- اهتمام أغلب المؤسسات بتخصيص إدارة للعلاقات العامة بها سواء فرعية أم عامة، ويستثنى منها جهاز مترو الأنفاق، والهيئة العامة لتخطيط مشروعات النقل لا يوجد بهما هيكل تنظيمي للعلاقات العامة.
- تحول مؤسسات الطيران بعد تنظيم وزارة الطيران المدني إلى تطوير إدارات العلاقات العامة بها، وإضافة أقسام وإدارات فرعية حديثة تسمح بإسناد أدوار إتصالية وميدانية لمسئولى العلاقات العامة، مع توسيع دائرة اختصاصاتهم في إنهاء خدمات التعامل مع الجمهور والركاب مما انعكس على زيادة أعداد العاملين في العلاقات العامة.
- تبين أن كل مؤسسات النقل تختار مسئولى العلاقات العامة دون ضوابط وقواعد محددة في جوانب التأهيل بدليل عدم وجود مؤهل إعلامي واحد من مديرى العلاقات العامة، مع تنوع المؤهلات ما بين عسكرية، هندسية، تجارية، أدبية، اجتماعيه.

- أغلب مديرى العلاقات العامة داخل مؤسسات النقل قد تجاوزوا العشرين عاما في العمل بالعلاقات العامة، بإستثناء عدد من المديرين الذين كانوا يشغلون وظائف آخرى ثم تولوا منصب مدير علاقات عامة،وكان أغلبهم من القيادات العسكرية ومدة عملهم لا تتجاوز خمس سنوات في العمل بالعلاقات العامة بالمؤسسات المدنية.
- اتضح القصور في برامج التدريب لدى مديرى العلاقات العامة بمؤسسات النقل واقتصارها على تدريبات نظرية تتوجه بالأكثر إلى النواحي الإدارية والخدمية لأعمال السكرتارية وخدمة الإدارة العليا، وكانت بالأخص في مؤسسات النقل البري والبحري. كما أن هذا القصور وإن كان موجودا في عدد الدورات بمؤسسات الطيران إلا أنة يتلاشى مع إهتمام تلك المؤسسات ببرامج التدريب على حسب طبيعة نشاط مؤسسات الطيران، بجانب تنوع الدورات وإمتدادها لمجال إدارة الأزمات والتي تركزت بالأخص في شركة ميناء القاهرة الجوى.
- تركزت الأدوار الرسمية لإدارات العلاقات العامة داخل مؤسسات النقل البرى والبحرى في نواحي داخلية تتعلق بالتعامل مع الجمهور الداخلى (الموظفين)، سواء في العلاقات الإنسانية، أو أعمال النشر والإعلان ومتابعة الصحف. في حين تركزت الأدوار الرسمية بمؤسسات الطيران في التعامل مع الجمهور الخارجي وخاصة العملاء والركاب، بجانب الأعمال الداخلية من متابعة الصحف، وتنظيم المؤتمرات، ومهام الاعلان والنشر.
- تبين أن تقبل مديرى العلاقات العامة للتطوير والتحديث من أدوارهم داخل مؤسسات النقل وتفاعلهم مع البيئة الخارجية، بجانب مشاركتهم في إدارة الأزمات يرتبط بثقافة المؤسسات في التخطيط والإدارة، ومدى إهتمامها ورغبتها في تطوير هيكل العلاقات العامة، فضلا عن مدي تأهيل مسئولى العلاقات العامة لتقبل هذا التغيير أو استحداثه.
- تبين الاتجاه السلبي لدى الإدارة العليا داخل مؤسسات النقل البرى والبحرى نحو مشاركة مسئولى العلاقات العامة في إدارة الأزمات، واقتصار أدوارهم على المستوي الداخلي للمؤسسة، في حين تعكس الإدارة العليا بمؤسسات الطيران رؤيتها المستقبلية في تطوير هيكل العلاقات العامة، بجانب اقتناعها بمدى أهمية وضرورة أنشطة العلاقات العامة في حالة الأزمات وخاصة في التعامل مع الجمهور وأهالى الضحايا ووسائل الإعلام.

ويمكن القول أن النقاط السابقة تعد بيئة العمل المهيئه لممارسة أنشطة وأدوار العلاقات العامة، والتي تسمح بالتطوير والتحديث من وظيفة العلاقات العامة، بحيث تمتد لمجال التخطيط لإدارة الأزمات داخل مؤسسات النقل، مما يتطلب دراسة تلك الجوانب في إطار التخطيط المؤسسي لإدارة الأزمات، ومدي مشاركة العلاقات العامة في إجراءات - التخطيط، وهو ما يتناوله المؤلف في الفصل السادس من الدراسة.

الفصل السادس

الإجراءات المتبعة في إدارة الأزمات داخل مؤسسات النقل

مُقَدِّمَة

إن المؤسسات تختلف فيما بينها من حيث الأساليب والإجراءات التي تتبعها في إدارة الأزمات والأحداث الطارئة التي تواجهها، وهو ما يمثل ثقافة المؤسسات في التخطيط لإدارة الأزمات، حيث أن التراث البحثي قد انتهى إلى وجود نمطين من المؤسسات **أحدهما** يعتمد على الأسلوب التقليدي ورد الفعل في التعامل مع الأزمات دون التخطيط والإعداد لها، **والآخر** يعتمد على الأسلوب المستحدث والعملي في التخطيط لإدارة الأزمات من خلال اتخاذ الإجراءات الوقائية والاستراتيجية في التخطيط والاستعداد لها(**Mitroff & Alpasian,2003: 18-19**).

وقد كشفت الدراسة الميدانية عن أن مؤسسات النقل تختلف فيما بينها من حيث طريقة إدارة الأزمات والتخطيط لها، حتى أنها قد استقرت على وجود نوعين من المؤسسات يتفقان مع التراث البحثي **أولهما**، مؤسسات تدير أزماتها بطرق تقليدية دون وضع الخطط التحسبية لوقوعها وتمثلت في مؤسسات النقل البري والبحري، **وثانيهما**، مؤسسات الطيران التي استحدثت مجال التخطيط لإدارة الأزمات بها وطورت عدة إجراءات فعالة في هذا الشأن، لذا فإن المؤلف يتناول إجراءات التخطيط لإدارة الأزمات في مؤسسات النقل وفق هذين النمطين.

يهدف المؤلف من هذا الفصل إلى الوقوف على الإجراءات التي تتبع في إدارة الأزمات من الجانب التطبيقي والعملي داخل مؤسسات الدراسة سواء على مستوى المؤسسة ككل أو إدارات العلاقات العامة بها، على اعتبار أنها نظاما فرعيا داخل المؤسسة لا يسعى إلى التخطيط دون المشاركة والتنسيق والتكامل بين الأنظمة المختلفة بالمؤسسة، بحيث يتم دراسة تلك الإجراءات في ضوء ما توصل إليها المؤلف من واقع التراث البحثي والواقع التطبيقي بالمؤسسات مجال الدراسة وذلك في المحاور التالية :

النمط الأول : مؤسسات ذات نظام وطريقة تقليدية في إدارة الأزمات.

النمط الثاني : مؤسسات استحدثت نظام إدارة الأزمات بها وتشمل الإجراءات التالية:

أولا – تأسيس هيكل تنظيمي لإدارة الأزمات.

ثانيا – تكوين لجان وفرق إدارة الأزمات.

ثالثا – إعداد خطط مكتوبه لإدارة الأزمات وإتصالاتها.

رابعا - التدريب على خطط إدارة الأزمات وإجراء التجارب.

خامسا- الأدوار الفعلية لمسئولي العلاقات العامة عند حدوث الأزمات بالتطبيق على حادث سقوط طائرة مصر للطيران في المحيط الأطلنطي ١٩٩٩.

سادسا- إجراءات التقييم والدروس المستفادة في مرحلة ما بعد الأزمة.

وأخيراً - تعقيب واستخلاصات.

النمط الأول: مؤسسات ذات نظام تقليدي في إدارة الأزمات:

وتمثل المؤسسات التي لم تتجه حتى الآن إلى تطوير وإستحداث منظومة إدارة الأزمات بها وفق الأسلوب العلمي في التخطيط، وغالبا ما تعتمد على الطرق التقليدية في إدارة أزماتها، قدمها المؤلفون على أنها تعني مجموعة قرارات وقتية تتخذ عند وقوع الأزمات من جانب الإدارة العليا وهو ما يسمي بأسلوب رد الفعل **(Williams & olaniran, 1998 : 391)**، أي أن تلك المؤسسات تتعامل مع الأزمات بدون خطط عملية معدة مسبقا، أو تخصص هيكل تنظيمي لتولي مهام إدارة الأزمات، والإجراءات المترتبة على تأسيسه.

تأسيسا على هذا، كشفت الدراسة الميدانية عن وجود (١٠) مؤسسات من بين الحالات الدراسية بمجتمع البحث - تندرج تحت هذا النمط من المؤسسات، وتمثل في مجملها مؤسسات النقل البري والبحري العاملة تحت إشراف ومتابعة وزارة النقل وهي: ديوان عام وزارة النقل، الهيئة القومية لسكك حديد مصر، جهاز تشغيل وإدارة مترو الأنفاق، الهيئة العامة لتخطيط مشروعات النقل، الهيئة العامة للنقل النهري، شركة الاتحاد العربي للنقل البري والبحري، الشركة القابضة للنقل البحري، الشركة القابضة للطرق والكباري والنقل البري والبحري، هيئة النقل العام بالقاهرة الكبرى.

ظهر القصور الشديد بتلك المؤسسات في نواحي التخطيط لإدارة الأزمات سواء. بإعداد الخطط أو بتأسيس هيكل تنظيمي، أو متابعة وتقييم الأزمات وكيفية إدارتها وذلك فيما يلي:

- بالنسبة للشكل التنظيمي، فإنه لا يوجد أي مسمي تنظيمي في المؤسسات السابق ذكرها لتولي مهام إدارة الأزمات تحت هذا المسمي المتبع في المؤسسات المعنية بهذا المجال، وهو ما ظهر في تعدد أقوال الحالات وتنوعها في الإدارة أو القيادة المسئولة عن إدارة الأزمات ومفهومها للأزمة. فهناك أحد المسئولين بهيئة تخطيط مشروعات النقل قد ذكر قائلا: " بمجرد وقوع الأزمات فإن القيادات المسئولة بالوزارة والهيئات والشركات تقوم بإتخاذ مجموعة قرارات وتعليمات يقوم بتنفيذها الأشخاص في موقع الحادث، وأن قرارات المسئول الأعلي تلغي الأقل منه " .

في حين أن أغلب المسئولين بمؤسسات النقل البري والبحري ومن بينهم مديري العلاقات العامة قد ركزوا على إدارات الأمن الصناعي والشئون الفنية في إداراتها للأزمات، حيث ذكر أحدهم على سبيل المثال - بهيئة النقل العام قائلا : "إدارة الأزمات تتعلق بالنواحي الأمنية والفنية المتعلقة بتشغيل أسطول النقل، وبالتالي فإن إدارات الشئون الفنية والهندسية وإدارات الأمن الصناعي في الأفرع المنتشرة بالمحافظات الثلاث هي التي تتولى إدارة أي أزمة أو حادث يقع ولكن تحت تعليمات الرؤوساء في كل فرع والديوان العام ".

وعدم وجود مثل هذا النظام قد دفع بحالات الدراسة إلى تبرير ذلك في عدة اتجاهات، فهناك الأغلبية ومنهم على سبيل المثال أحد المسئولين بوزارة النقل قد ذهب قائلا : " إن التخطيط لإدارة الأزمات وتخصيص هيكل تنظيمي جديد يتطلب إمكانيات مادية وبشرية جديدة، وأن إمكانيات الوزارة والهيئات التابعة لا تسمح بذلك الآن وكل جهة لديها طريقتها في مواجهة الحوادث التي تتعرض لها تحت إشراف ومتابعة الوزارة"، في حين تحدث آخر بهيئة النقل العام قائلا : " إن الأزمات عند حدوثها يتم التعامل معها من جهات مختلفة بالدولة، وأنها تأخذ فترة من الوقت ثم تنتهي، وبالتالي فإن إنشاء هيكل تنظيمي يكون عبء على الهيئة في عدم وجود الأزمات، خصوصا وأن بالهيئة إدارة للأمن الصناعي ".

إلا أن ما يذكر بتلك المؤسسات، ما كشفت عنة الدراسة الميدانية بالهيئة القومية لسكك حديد مصر من أنها تتعامل مع الأزمات من خلال إدارة مركزية بالهيئة ولكنها لا تندرج تحت هذا المسمي مباشرة ففي مقابلة مع أحد المسئولين بالهيئة قد أدلي متحدثا : "إن الهيئة تدير أزماتها من خلال مجموعة الإشراف والتخطيط والمتابعة بالديوان، وبها شبكة اتصالات تربط بين المناطق على مستوى الجمهورية، وعددها ٨ مناطق، وبكل منطقة يوجد غرفة عمليات تدير كافة الحوادث التي تقع في محيطها تحت تعليمات مدير المنطقة " ، ثم استطرد قائلا : " إن مدير المنطقة يمثل رئيس الهيئة في المنطقة التي يعمل بها، وله الصلاحيات في إدارة أي حادث يقع في منطقته من تقديم أدوات الرفع والأوناش والمعدات المختلفة على حسب نوع الحادث، كما أن التدخل من المسئولين يكون على حسب حجم الحادث، بحيث يبدأ من سائق القطار إلى غرفة العمليات بالمناطق، ثم يقوم مدير المنطقة بتبليغ غرفة العمليات بالهيئة بمجموعة الإشراف والتخطيط والمتابعة ثم غرفة عمليات الوزارة ".

ووجود غرف العمليات والمناطق بهيئة السكك الحديدية قد جعل المسئولين يرون عدم وجود ضرورة لتأسيس هيكل تنظيمي لإدارة الأزمات وتصميم خطط لهذا الغرض، حيث ذكر أحدهم قائلا :

" إن اتساع مرفق السكك الحديدية وانتشاره على مستوي الجمهورية يجعل هناك صعوبة في انتقال المسئولين بالهيئة - عند تشكيل إدارة للأزمات بديوان عام الهيئة، إلى أماكن وقوع الأزمات، وأن البديل هو غرف العمليات المقامة حاليا بالمناطق لأن الأزمة تحتاج إلى سرعة في المواجهة لحين وصول الإمدادات الأخرى والمسئولين ".

وهذا يمثل خاصية تنظيمية فعالة بهيئة السكك الحديدية - أكد عليها المؤلفون والممارسون، وهي المرونة واللامركزية في اتخاذ القرار، إلا أنه قد لوحظ أن استغلال اللامركزية قد تمثل في النواحي المتعلقة بالتشغيل فقط مع الاجراءات الإسعافية الأولية من توفير أدوات الرفع والأوناش وتغيير خطوط السير،أما فيما يتعلق بالإجراءات الإتصالية مع الجمهور ووسائل الإعلام وأهالي الضحايا والمسئولين فإن هناك إغفال تام لتلك الجوانب، مع وجود الخوف والقلق من إعطاء أي بيانات ومعلومات في حالة الأزمات سوي من القيادة التنظيمية فقط، وهو ما يتأكد من قول أحد المسئولين بالهيئة : " عند وقوع الأزمات لا يصرح لأحد بإعطاء أي بيانات سوي رئيس الهيئة أو من ينوب عنة منعا للوقوع في الأخطاء أو تقديم معلومات خاطئة ضد الهيئة "

وقد حدث في فترة سابقة أن حاولت وزارة النقل تأسيس نظام إدارة الأزمات بها، حيث أتيح للباحث الحصول على قرار قد صدر عن وزير النقل برقم ١٤٩ لسنة ٢٠٠٠ بشأن تشكيل لجنة إدارة الأزمات والأحداث الطارئة بالوزارة، والذي أعيد تشكيله بقرار آخر رقم ٤٥٢ لسنة ٢٠٠٢. ومع الإطلاع عليه تبين أنة يشتمل على الأشخاص والقيادات المسئولة عن إدارة الأزمات التي تقع في محيط مؤسسات النقل البري والبحري، وغالبا ما يكونوا من رؤوساء مجلس الإدارة أو من ينوب عنهم كممثلين عن كل القطاعات والهيئات والشركات التابعة للوزارة، وهذا بالطبع لا يمثل فريق متخصص في إدارة الأزمات لاعتماده على مبدأ مركزية القرار في شخص يمثل رئيس المؤسسة، وافتقاده للشمول والتخصص في أعضاء اللجان.

ويبدو أن هذا القرار لم يتخذ موضع الجدية والمتابعة في التنفيذ منذ أن تم وضعة، وهذا قد تأكد مما ذكره أحد المسئولين عن لجنة إدارة الأزمات بهيئة تخطيط مشروعات النقل قائلا : " أن هذا القرار منذ صدوره لم ينفذ، لدرجة أن اللجنة لم تنعقد مرة واحدة منذ تشكيلها مما أدي إلى تفككها وعدم وضع أي إجراءات ومسئوليات خاصة بإدارة الأزمات ".

وما يؤكد القصور الشديد في التخطيط لإدارة الأزمات بمؤسسات النقل البري والبحري أن " الهيئة العامة لتخطيط مشروعات النقل " والتي تعد الجهة المسئولة عن إعداد وتصميم الخطط والمشاريع لتطوير قطاعات النقل البري والبحري وجد أنها لم تضع في حسبانها أن تخطط لمجال إدارة الأزمات، وأرجع أحد المسئولين بها هذا القصور

قـائلا : " إن ضـعف القرارات التي اتخذت في هذا الشأن وعدم جدية السياسات المعنية هـي الـسبب في عـدم الاهـتمام بتنفيذ القرار رقم ٢٤٩ لسنة ٢٠٠٠ الخاص بتشكيل لجنة إدارة الأزمـات والتخطـيط لهـا، وعـدم إهـتمام الـشركات والهيئات التابعة للوزارة بهذا المجال".

مـا سبق يوضح ما كشفت عنه الدراسة الميدانية من عدم وجود خطط مكتوبة لإدارة الأزمـات أو هـيكل تنظيمـي لتولـي مهـام التخطـيط لهـا. وهـو مـا إنعكـس على كافة الإجراءات الأخري - وخاصة الجوانب الإتصالية - وإغفال تام لدور إدارات العلاقات العامـة، وإنكـار أي وجود لها سواء في التخطيط للأزمات أو التعامل معها عند الحدوث، بحـيث أن هـذا يـؤكد قـول أحـد المـسئولين بالـنقل البري : " أن إدارة الأزمات تهدف بالأسـاس إلى تحديـد المـسئولية عـن وقـوع الحـادث، والأسـباب الدافعـة لـه ومحاسـبة المسئولين".

النمط الثاني : مؤسسات استحدثت نظام إدارة الأزمات بها.

تمـثل المؤسـسات الـتي اتجهـت إلى اسـتحداث وتطوير منظومة إدارة الأزمات بها وفق الأسـلوب العلمـي في التخطيط، وذلك من حيث تخصيص هيكل تنظيمي لإدارة الأزمات، وتـشكيل لجـان وأعـضاء الفـريق، وإعـداد خطـط مكتوبة خصيصا لهذا الغرض وتحت هذا المـسمي، ممـا يفـتح المجال إلى التوسع في اكتمل المنظومة من كافة التخصصات المطلوبة والتي منها إدارات العلاقات العامة وخطط اتصالات الأزمة والتدريب عليها.

وفقـا لهـذا، كـشفت الدراسـة الميدانية عن المؤسسات التي تندرج تحت هذا النمط من المؤسـسات - وغالـبا مـا يتركـز في قطاع الطيران - وهي : ديوان عام وزارة الطيران المدني، الـشركة القابـضة لمـصر للطـيران، شـركة ميناء القاهرة الجوى، الشركة القابضة للمطارات والملاحـة الجـوية. وكل من تلك المؤسسات تعمل تحت إشراف وتبعية وزارة الطيران المدني الـتي بدورها تعمل في ظل تشريعات وقوانين محلية ودولية تحدد لها إجراءات التخطيط لإدارة الأزمات وفق إستراتيجيات معدة خصيصا لهذا الغرض.

والواضـح أن بدايـة إهـتمام مؤسسات الطيران بمجال التخطيط لإدارة الأزمات قد بدأ بعـد تأسيس وزارة الطيران المدني وصدور قرار رئيس الجمهورية رقم ٥٦ لسنة ٢٠٠٢ الصادر في مارس ٢٠٠٢ بشأن إنشاء وتنظيم وزارة الطيران المدني المصري وانفصالها عن وزارة النقل، حـيث اتجهـت الـوزارة في عـدة اتجاهـات وتحـولات تنظيمـية وإدارية واسعة المدي سواء في استحداث إدارات جديدة أو التوسع في أنشطة الشركات، نظرا لتحول أغلب المؤسسات إلى شـركات قابـضة تعمـل تحـت إشـراف وتبعـية وزارة الطـيران. ولعـل أكثـر الـتحولات والمستحدثات الإدارية والتنظيمية قد تمثلت في إنشاء إدارات ومراكز لإدارة الأزمات والمواقف

الطارئـة داخـل مؤسـسات وشـركات الطيران المدني تؤسس على مبدأ إستراتيجي تضمنته استراتيجية وزارة الطيران لإدارة الأزمات في البند الأول ونصه كالتالي: "انتهاج مبدأ الوقاية خـير مـن العـلاج مـن خـلال تطبيق قياسات السلامة والجودة الشاملة وحماية البيئة والمجتمع المحيط ".

ولكـي يتم دراسة الإجراءات الأساسية المسندة لمسئولي العلاقات العامة عند التخطيط لإدارة الأزمـات في ضـوء اسـتعداد مؤسـسات الطـيران لهذا المجال، فإنه لمن الأهمية أن يشير المؤلـف أولا إلى البيـئة التشريعية المنظمة لمؤسسات الطيران والمساندة لها في التخطيط لإدارة الأزمـات. بحـيث يـتم عرضـها وفقـا لمـا ذكره مدير عام الإدارة العامة لمراكز العمليات وإدارة الأزمـات بـوزارة الطيران المدني، والذي أعرب قائلا : " إن القواعد والمقاييس والتشريعات المتفق عليها محليا ودوليا تعتبر البيئة التشريعية المنظمة لحركة وسلامة الطيران المدني وأساس تطوير منظومة إدارة الأزمات ".

وهـذا يـتفق مـع مـا تنص عليه استراتيجية وزارة الطيران في التخطيط لإدارة الأزمات بالبند السابع كالتالي : " تطبيق المعايير والقواعد القياسية وأساليب العمل الموصي بها محليا ودوليا في مجال تأمين سلامة الطيران المدني".

ولهذا يعرضها المؤلف كما ذكرها مدير مراكز إدارة الأزمات بالوزارة كالتالي :

- القـواعد القياسية المحلية لإجراءات تأمين وسلامة الطيران المدني المصري (تشريعات الطيران المدني المصري) " إيكار ".

Egyptian Civil Aviation Regulations (ECAR)

- تشريعات وزارة الطيران المدني المصري.
- القواعد القياسية الدولية من منظمة الطيران المدني الدولي (الإيكاو).

International Civil Aviation Regulations (ICAO)

- قانون الطيران المدني المصري وتعديلاته رقم ٢٨ لسنة ١٩٨١.
- دليل الطيران المدني بجمهورية مصر العربية.

Aeronautical Information Publication (AIP)

- سـلطة الطـيران المدنـي المـصري والـتي تتولى السيطرة والرقابة الداخلية على جميع الجهات العاملة في مجال الطيران المدني والتنسيق مع الجهات الدولية.
- برنامج الأمن الوطني لتأمين الطيران المدني ,
- المنظمة الدولية للنقل الجوى " إياتا "

International Air Transport Association (IATA)

- دليل اتصالات الأزمة الصادر في ١٩٩٨ عن منظمة " الإياتا"

Crisis Communications Mannaul

ومع الإطلاع على دليل اتصالات الأزمة الصادر عن منظمة " الإياتا " IATA (١٩٩٨) وجد أنه ينص على : " إن إستراتيجية العلاقات العامة من الاستراتيجيات الأساسية عند التخطيط لإدارة الأزمات، وأن الهدف الاساسي منها هو تحقيق صورة فعالة لشركة الطيران عند الجمهور والعملاء ووسائل الإعلام، ومنع تأثير الأزمة على سمعة الشركة، والإبقاء عليها إيجابية وفعالة ". فضلا على أن مسئولي العلاقات العامة يكون لهم دور فعال في مراحل التخطيط للأزمات والإعداد لها بخطة لاتصالات الأزمة، بحيث تتركز أدوارهم في التعامل مع الجمهور ووسائل الإعلام وجمع المعلومات، والإجراءات التي اتخذتها الشركة لمعالجة الأزمة سواء الأمنية أو التصحيحية. والدليل يعطي الأولوية في التعامل أثناء الأزمات لوسائل الإعلام.

وتعد استجابة وزارة الطيران والشركات والهيئات التابعة لتطوير واستحداث مجال إدارة الأزمات وفقا للمعايير الدولية نقلة فعالة لتطوير هذا المجال، وبداية للاهتمام بأدوار العلاقات العامة نتيجة الضرورة لتطوير إجراءات الاتصال بالجمهور، ودراسة بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، ومحاولة إرضاء العملاء والجمهور بشتى الطرق والوسائل المناسبة، وهذا قد دفع بمؤسسات الطيران إلى استحداث عدة إجراءات إستراتيجية لإدارة الأزمات تمثل استعداد تلك المؤسسات في أي وقت لحدوث الأزمات ويعرضها المؤلف في ضوء ما توافر منها لحداثة تطبيق المجال كالتالي :

أولا - استحداث هيكل تنظيمي لتولي مهام إدارة الأزمات :

بادرت وزارة الطيران المدني المصري بعد تنظيمها بالقرار الجمهوري رقم ٥٦ لسنة ٢٠٠٢ باستحداث هيكل تنظيمي جديد لتولي مهام إدارة الأزمات وفق الضوابط والمعايير المحلية والدولية في تأمين وسلامة الطيران المدني، وقد سمي هذا الهيكل " الإدارة العامة لمراكز العمليات وإدارة الأزمات " والتي أنشئت بنهاية عام ٢٠٠٣ بقرار من وزير الطيران المدني، وأسندت لها عدة مهام تتعلق بالإشراف والمتابعة على إنشاء مراكز العمليات وإدارة الأزمات بالشركات والهيئات التابعة والعاملة في مجال الطيران المدني بجمهورية مصر العربية، وإدارة أي أزمة تقع، ووضع الخطط والإستراتيجيات في إدارة الأزمات، ومراقبة ومتابعة معدلات الأداء وكفاءة تنفيذ الأنشطة اليومية، وربط جميع التنظيمات المعنية بإدارة الأزمات والأحداث الطارئة (ملحق التعليمات الخاص بإعداد خطط إدارة الأزمات بوزارة الطيران المدني، ٢٠٠٤).

وتعد "استراتيجية وزارة الطيران المدني في إدارة الأزمات" شاهداً على تلك الأدوار، لكونها تسعي إلى جعل مبدأ الوقاية أساساً لإنشاء مراكز إدارة الأزمات، وهو ما أكدت عليه في البند الثالث من الاستراتيجية ونصه كالتالي: "تعظيم الإيجابيات ووضع الضوابط

للتغلب على السلبيات في المجالات التخصصية من خلال جعل الوقاية وجودة الأداء ضمن إجراءات العمل اليومي".

وقد أتيح للباحث مشاهدة مركز إدارة الأزمات بوزارة الطيران المدني - على الواقع- وما به من تجهيزات شملت وسائل الاتصال بأنواعها المختلفة من تليفونات، وأجهزة لاسلكية، وفاكسات، وأجهزه عرض، وحاسبات آلية، بجانب وجود الخطط والسيناريوهات، واستراتيجية الوزارة في إدارة الأزمات، ولجان إدارة الأزمات والبيانات المتعلقة بأعضائها، وكتيب خاص بالبيانات والمعلومات الأساسية عن حركة الطيران ومؤسساته ومعدلات الأداء. وفي مقابلة مع مدير المركز بالوزارة فقد تحدث قائلاً: " إن المركز يتم التوسع في تجهيزاته مع استحداث أي أنظمة أو تطورات في مجال إدارة الأزمات بالطيران المدني، وبالنسبة للبيانات بالمركز فإنها تحفظ في أجهزة الحاسب الآلي بجانب حفظها بالملفات الورقية وكتابتها في ملاحق تحسباً لأي طارئ بأجهزة الحاسب الآلي"

كما سلكت "شركة ميناء القاهرة الجوي" أسلوب وزارة الطيران المدني في التخطيط لإدارة الأزمات، حيث بادرت هي الأخري باستحداث هيكل تنظيمي لتولي مهام إدارة الأزمات تحت مسمي " مركز العلميات وإدارة الأزمات" والذي أسس ببداية عام ٢٠٠٤، حيث ذكر مدير المركز قائلاً : " إن مركز إدارة الأزمات من الهياكل المنشأة حديثاً بالمطار ويتبع غرفة العمليات بحيث يتم دمج العمل بينهما لمتابعة حركة الأداء اليومي ومواجهة الأزمات عند وقوعها والتخطيط والإعداد لها قبل الوقوع ويكون تحت مسمي تنظيمي هو مركز العلميات وإدارة الأزمات".

في حين أن " الشركة القابضة لمصر للطيران" تدير أزماتها من خلال هيكل تنظيمي يسمي " مركز العمليات المتكامل"، حيث تحدث مدير إدارة الأزمات بالمركز قائلاً: " إن المركز يتولي متابعة ومراقبة حركة الطائرات، وقياس معدلات الأداء، وإدارة الأزمات والطوارئ من خلال إدارة فرعية تتبعه تسمي إدارة الأزمات والطوارئ، أسست بعد حادث سقوط طائرة الشركة في المحيط الأطلنطي بأمريكا في أكتوبر ١٩٩٩ ".

كما أضاف معبراً عن موقف الشركة في مجال إدارة الأزمات قائلاً: "التخطيط لإدارة الأزمات من أكثر الأهداف والمجالات التي تهتم بها الشركة حالياً وهي تسعي إلى تطوير نظام متكامل لإدارة الأزمات، وأنه يجرى حالياً تأسيس مركز متكامل لإدارة الأزمات بالمبني الجنوبي بديوان عام الشركة وسوف يفتتح بأوائل عام ٢٠٠٥".

ونظراً لطبيعة الأزمات وتعلقها بنشاط المؤسسات، فقد أجمع مديرو مراكز إدارة الأزمات بمؤسسات الطيران - مجال الدراسة- على أن " مركز إدارة الأزمات"، في كل المؤسسات يتبع " مركز العمليات وإدارة الأزمات"، حيث أن الأخير يتكون من شقين الأول: ويسمي

مركـز العمليات، ويعمل على مدار ٢٤ساعة يومياً، ويتولى متابعة ومراقبة الطائرات ومعدلات الأداء وحـركة الطـيران داخـل كـل مؤسـسة، أمـا الشق الثاني: فيسمي مركز إدارة الأزمات، ويـرتبط بـالأول في مـتابعة معـدلات الأداء ونواحـي الخلل والقصور في حركة الأداء، ولكنه يعمـل بـصورة جـادة عـند وقـوع الأزمات، حيث يتم دعوة اللجان الخاصة بإدارتها للانعقاد، وتنفـيذ خطـط وسـيناريوهات إدارة الأزمات، وهذا يعد شيئاً أكثر عملية وفاعلية لكونه يهتم بتوسـيع دائـرة اختـصاصات مركـز إدارة الأزمات، ويضمن استمرارية عمله طوال اليوم ولا يقتصر على وقوع الأزمات فقط.

ثانياً: لجان وأعضاء فريق إدارة الأزمات:

أمـا الإجـراء الثاني الذي اتخذته مؤسسات الطيران قد تمثل في لجان إدارة الأزمات، وهي تنقـسم إلى أربع فئات استخلصها المؤلف من واقع ما ذكره مدير مراكز إدارة الأزمات بوزارة الطـيران المدنـي، بجانب الإطلاع على ملحق التعليمات الخاص بإعداد خطط إدارة الأزمات بوزارة الطيران الصادر في يونية ٢٠٠٤ وهي كالتالي:

- لجنة عليا لإدارة الأزمات برئاسة السيد/ وزير الطيران المدني.
- لجـنة دائمة بمركز العمليات وإدارة الأزمات بوزارة الطيران المدني المصري، ويحاكيها في ذلك كل من شركة ميناء القاهرة الجوي، والشركة القابضة لمصر للطيران.
- مجمـوعات عمـل علـى مـستوي الهيـئات والـشركات والمطـارات المدنـية المـصرية وشركات الطيران الخاصة في مصر.
- مجموعات تخصصية على حسب طبيعة النشاط في كل مؤسسة.

كما أضاف مدير عام الإدارة العامة لمراكز إدارة الأزمات بوزارة الطيران المدني قائلاً: "إن كافـة اللجـان المحـددة أعضائها من قبل الهيئات والشركات المختلفة تجتمع مرة كل شهر علي الأقـل بالمركـز الرئيسي بديوان عام الوزارة وذلك لبحث المخاطر والأزمات المحتملة الحدوث في قطاع الطيران المدني وبناء السيناريوهات والخطط عليها مع تطوير الخطط الموجودة ".

ولكـي تحقـق تلك اللجان فعاليتها ونجاحها عند إدارة الأزمات، فيجب أن يسند لها عدة صـلاحيات ومـسئوليات تـتعلق بالنظام الإداري واتخاذ القرارات. حيث أثبتت الدراسات في هذا الشأن وفقاً لنظرية الأنظمة **System theory** أنه إذا كان نظام الإدارة مرناً وليس معقداً فإن درجة التحكم في الأزمات القوية تكون عالية وفعالة (**Mitroff & Alpasian, 2003: 18-19**)، ومـن واقـع الدراسة الميدانية فإن هذا قد تحقق من خلال ما تنص عليه استراتيجية وزارة الطـيران في إدارة الأزمـات ومـا تسعى إليه من تطوير للنظام الإداري داخل مؤسسات الطـيران، فـضلاً عـن أنهـا تـبرز خـصائص هذا النمط من المؤسسات بتأكيدها على مرونة

الإدارة والتخطيط، واللامركزية، وتفويض السلطة في اتخاذ القرارات التي تفعل من إدارة الأزمة واحتواء أضرارها وكان ذلك في نص الاستراتيجية بالبند الخامس كما يلي:

"تفويض صلاحيات اتخاذ القرار على كافة المستويات بما يتوافق مع طبيعة النشاط لضمان تحقيق التسلسل المنطقي المتدرج تصاعدياً ليبدأ التعامل مع الأزمات باستخدام الإمكانيات الذاتية في موقع الحادث، ثم الاستعانة بإمكانيات الجهات المعاونة على المستوي المحلي حتى الوصول إلى الاستعانة بالإمكانيات المتاحة على المستوي القومي أو الدولي".

ومع أهمية وفاعلية تلك اللجان التخصصية إلا أنها تفتقد لإدارات العلاقات العامة، فهناك تهميش تام لأدوار مسئولي العلاقات العامة، وهو ما أكده أغلبهم ومنهم على سبيل المثل بوزارة الطيران المدني قد أدلي قائلاً: " إن مؤسسات الطيران تستعين بموظفي العلاقات العامة عند وقوع الأزمات ولكنهم ليسوا أعضاء في اللجان المخصصة لإدارتها، ولا يشاركون في أي لجان أو اجتماعات لهذا الغرض".

وعند مقابلة مديري مراكز إدارة الأزمات للاستفسار عن هذا الخلل التنظيمي أو الإداري في عدم إشراك مسئولي العلاقات العامة في التخطيط لإدارة الأزمات، واعتبارهم ليسوا من فريق إدارة الأزمات فقد أكد أغلبهم ومنهم على سبيل المثل بوزارة الطيران المدني قائلاً: " التخطيط لإدارة الأزمات من المجالات المستحدثة في مؤسسات الطيران، وأن المجال مفتوح للتطوير والتحديث وإدخل كافة التخصصات مع إجراء التجارب والتمارين على خطط إدارة الأزمات، وأن أدوار العلاقات العامة من الأدوار الفعالة التي سوف نراعيها مستقبلاً في خطط إدارة الأزمات". ومع تتبع الحالات فقد تبين ذلك في شركة ميناء القاهرة الجوي حيث إسنادها أدواراً بارزة لمسئولي العلاقات العامة بها عند إجراء تجربة لإدارة الأزمات والتي سوف يعرضها المؤلف في جزء لاحق.

ثالثاً - إعداد خطط مكتوبة لإدارة الأزمات والمواقف الطارئة

وفقاً للتراث البحثي فإن خطط إدارة الأزمات تحدد الخطوات التي تتخذ في إدارة مواقف الأزمات المحتملة الحدوث، بحيث يتم تحديد الأدوار والمسئوليات لفريق إدارة الأزمة من كافة التخصصات (**Caponigro, 2000:106**)، وعلى الواقع العملي فقد كشفت حالات الدراسة من مؤسسات الطيران أنها تعمل من خلال خطط مكتوبة ومعدة مسبقاً تحسباً لوقوع أي أزمات، وتلك الخطط تتكون من مجموعة سيناريوهات لأزمات محتملة الحدوث، وكل سيناريو يختلف عن الآخر.

وتعرف خطة إدارة الأزمات بمؤسسات الطيران بأنها " مجموعة الإجراءات التنفيذية التي تتخذ على جميع المستويات المسئولة، والتخصصية، والفنية، والتشريعية، والقانونية... الخ

وذلك في أحوال الطوارئ وبالتنسيق المسبق بين الجهات المعنية والجهات المعاونة بهدف مواجهة واحتواء الأزمات المؤثرة على كفاءة الأنشطة ومعدلات التشغيل وما يتبعها من خسائر" (ملحق التعليمات الخاص بإعداد خطط إدارة الأزمات، يونية ٢٠٠٤).

واهتمام مؤسسات الطيران بتصميم خطط إدارة الأزمات يرجع إلى عدة جوانب منها حرص المنظمات الدولية في مجال الطيران المدني على إعدادها، بجانب القواعد والشروط المنصوص عليها بوزارة الطيران المدني في إعداد خطط الطوارئ وإدارة الأزمات. وهو ما أكدت عليه " استراتيجية الوزارة في إدارة الأزمات" بالبند الثاني ونصه كالتالي: " الاستعداد المبكر لمواجهة الأزمات والأحداث الطارئة بإعداد خطط الطوارئ وتأهيل وتدريب الكوادر البشرية ومراقبة كفاءة الأداء ومعدلات التشغيل اليومية بما يتوافق مع طبيعة النشاط".

وتعد استراتيجية وزارة الطيران في إدارة الأزمات الأساس في إعداد خطط إدارة الأزمات، فهي تمثل مجموعة أسس وعناصر استراتيجية تبني عليها عملية التخطيط، على اعتبار أن الخطة تتضمن التفاصيل والخطوات العملية خطوة بخطوة، في حين أن الاستراتيجية تمثل أسس ومبادئ عامة يتم شرح تفاصيلها في الخطط والسيناريوهات.

كشفت الدراسة الميدانية عن أن وزارة الطيران المدني تتبع حالياً سيناريو لإدارة الأزمات، وهو يحتوي على أنواع الخطط من كافة التخصصات على حسب نوع الأزمة المحتملة الحدوث بحيث أن كل نوع يمثل سيناريو لموقف أزمة ويتم اتخاذ الإجراءات على أساسه (انظر ملحق رقم : ٤)، كما يحتوي السيناريو على بند " إعداد خطط العلاقات العامة في إدارة الأزمات"، إلا أن ذلك يمثل رؤية استراتيجية قابلة للتطبيق مستقبلاً، أما في الواقع العملي بمؤسسات الطيران - في كل من وزارة الطيران المدني وشركة ميناء القاهرة الجوي والشركة القابضة لمصر للطيران، والشركة القابضة للمطارات - فقد تبين عدم وجود خطط لإدارة اتصالات الأزمة بكل منها، وذلك لإغفال أدوار مسئولي العلاقات العامة وعدم مشاركتهم في مرحلة التخطيط لإدارة الأزمات والإعداد لها.

ومع العلم بأن خطط إدارة الأزمات بمؤسسات الطيران من الوثائق السرية للغاية والتي تعتبرها شركات الطيران من الجوانب الأمنية لها، فقد حاول المؤلف الحصول على تلك الخطط محاولات عديدة حتى سمح المسئولون للباحث بالإطلاع عليها ودراسة جوانبها بمقر كل مؤسسة دون تصوير أي جزء منها. وما يذكر لأحد المسئولين المؤلفين بمركز إدارة الأزمات في شركة ميناء القاهرة الجوي* أنه أمد المؤلف بنسخة من خطة الطوارئ وإدارة الأزمات بالمطار من واقع دراسته العملية التي أجراها وتم تطبيقها في مطار القاهرة الجوي وذلك بعد أن تعذر

* جلال ضياء الدين مصطفي، خطة طوارئ المطار، يناير ٢٠٠٢

الحصول على النسخة الأصلية، كما تم الحصول على ملحق التعليمات الخاص بإعداد خطط الطوارئ وإدارة الأزمات بالشركات والهيئات العاملة في مجال الطيران المدني من مدير مراكز إدارة الأزمات بالوزارة.

ووفقاً لما أجمعت عليه عناصر بناء الخطط فإن المؤلف يقدم محتويات الخطة في ضوء العناصر التي تم استخلاصها من خطط إدارة الأزمات بكل من شركة ميناء القاهرة الجوي، والشركة القابضة لمصر للطيران، وملحق التعليمات الخاص بإعداد خطط إدارة الأزمات بوزارة الطيران المدني وهي كالتالي:

١- ورقة الغلاف تحت مسمي (خطة الطوارئ وإدارة الأزمات).

٢- مقدمة عن الخطة وأهدافها، والتعريف العام بها، ودورها في إيجاز مثل: خطة الطوارئ وإدارة الأزمات لشركة / لمطار / لهيئة... وتمثل الإطار العام لخطة شاملة لتحقيق الأمان والوقاية من خلال مجموعة خطط تخصصية وفرعية.

٣- المراجع والقواعد القياسية المحلية والدولية، والضوابط الفنية والتخصصية التي تم الاعتماد عليها، وتلك القواعد قد عرضها المؤلف في بداية هذا المحور.

٤- أعضاء اللجنة الدائمة لإدارة الأزمات والطوارئ وهواتفهم وعناوينهم، وكذلك مجموعات العمل المعاونة والتخصصية، وقد لوحظ أن مدير العلاقات العامة ليس عضواً باللجنة، ولم يدرج اسمه ضمنها، وهو ما يؤكد ما قاله مديرو العلاقات العامة بمؤسسات الطيران من أنهم ليسوا أعضاء ضمن فريق إدارة الأزمات كما ذكر المؤلف في موضع سابق.

٥- أنواع وتقسيمات الأزمات محتملة الوقوع، بحيث تصنف إلى سيناريوهات، ويتم تحديد الإجراءات اللازمة لكل سيناريو، وبالإطلاع عليها تبين أن أغلبها يتركز في الأزمات المتعلقة بالتشغيل وحركة الطيران هبوطاً وصعوداً كانفجار أو احتراق أو تصادم الطائرات. في حين لم يكن هناك سيناريوهات لأزمات ناتجة عن الاحتكاك المباشر بالجمهور، والشكاوي الصادرة عنه، ومدي رضاه عن الخدمة المقدمة، فضلاً عن الأزمات المتعلقة بالموظفين، والمسافرين وإجراءات السفر. وتلك الإجراءات تتعلق أكثر بالوظيفة الإتصالية لمسئولي العلاقات العامة. ولكن لوحظ أن مؤسسات الطيران قد أفقدت العلاقات العامة المشاركة في تلك المرحلة، واقتصرت على العاملين بمركز إدارة الأزمات في توقع الأزمات محتملة الحدوث، وبحث المتغيرات التي قد تحدث في بيئة المنظمات، حيث ذكر أحد المسئولين بمركز إدارة الأزمات بشركة ميناء القاهرة الجوي في مقابلة معه قائلاً "إننا نجري تقييماً لمعدلات الأداء كل ستة أشهر، ونعد تقريراً شاملاً عن نواحي القصور والخلل في حركة الطيران سواء في توقيتات إقلاع وهبوط الطائرات، وحركة المطار اليومية، أو النواحي المتعلقة بتشغيل وسلامة الطيران".

٦- أدوار ومسئوليات الجهات المشاركة في إدارة الأزمات بناءاً على نوعية السيناريوهات المتوقع حدوثها. ومن خلال تحليل ودراسة كل السيناريوهات بالخطط فقد تبين أن الأدوار محددة في عدد من القطاعات هي: وحدات المراقبة الجوية، قوات الإطفاء، شرطة الميناء، قطاع العمليات، إدارة الإرشاد، غرفة العمليات وإدارة الأزمات.

٧- كما تحتوي الخطة بمطار القاهرة الجوي على خريطة إحداثية للمطار (الخريطة الصماء).

وبالتالي فإن محتويات الخطة موجهة إلى النواحي الفنية المتعلقة بتشغيل الطائرات ونوعية الأزمات التي قد تنشأ أثناء الإقلاع أو الهبوط أو الاعتداء الخارجي، على حسب الظروف البيئية المحيطة، والتي تتطلب مجموعة إجراءات عاجلة قد تركزت في الخدمات الأمنية والطبية والفنية والإسعافية وغيرها من تلك النواحي.

هذا وإن كان يمثل تطوراً فعالاً لمجال إدارة الأزمات بمؤسسات الطيران، إلا أن التخطيط يفتقد جانباً أكثر أهمية وإلحاحاً لتطبيقه، وهو الإجراءات الاتصالية في إدارة الأزمات، حيث لا يوجد خطة لإدارة اتصالات الأزمة مع الجمهور، والمضارين من الأزمة، ووسائل الإعلام. وبالتالي فإن التخطيط لا يقدم الأسلوب الشامل في إدارة الأزمات لفقده اتصالات الأزمة وهو ما يعد بلا شك خللاً جسيماً ينبغي علاجه في المستقبل لخطورة مثل هذه الوضع على اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهة الأزمات المستقبلية.

يخرج المؤلف من إطار الخطط المكتوبة والمعدة لإدارة الأزمات إلى شكل إجرائي آخر قد يحاكي التخطيط وهو " التصورات "، وذلك بعد أن كشفت الدراسة الميدانية عن أن العلاقات العامة لا تشارك في مرحلة التخطيط للأزمات المحتملة الحدوث سواء من جانب دراسة وتوقع تلك الأزمات، أو تحديد أدوار مكتوبة لممارسي العلاقات العامة ضمن خطة إدارة الأزمات وهو ما يمثل في صورة كلية عدم وجود خطة للاتصالات مع الجمهور في حالة الأزمات، وبالتالي عدم وجود دور للعلاقات العامة عند التخطيط للأزمات.

ورغم هذا القصور فإن المسئولين بمؤسسات الطيران يدركون مدي أهمية دور العلاقات العامة، والواضح أنهم لا يدرجون هذا الدور لاقتصار الخطة في نظرهم على النواحي المتعلقة بالتشغيل وطبيعة النشاط، وهو ما قلص من إمكانية وجود خطة لإدارة اتصالات الأزمة، مما دفع بمسئولي العلاقات العامة إلى التعامل مع الأزمات وقت حدوثها في اتجاهات مختلفة، فهناك الشركة القابضة لمصر للطيران التي تتعامل مع الأزمات من خلال دليل اتصالات الأزمة **Crisis Communications Mannual** الصادر عن منظمة "الإياتا" **IATA** عند إجراء الاتصالات مع الجمهور أثناء إدارة الأزمات. أما بالنسبة لمسئولي العلاقات العامة بوزارة الطيران فقد عبر أحدهم قائلاً: " إننا لا نشارك عند حدوث الأزمة إلا مع وجود تعليمات وتصريحات بالعمل من المسئولين بسلطة الطيران المدني والإدارة العامة لمراكز إدارة الأزمات بالوزارة، وذلك عند حدوث أي أزمة في قطاع الطيران".

وفـيما يتعلق بالتصورات التي ذكرت سابقاً فكانت من نهج شركة ميناء القاهرة الجوي، حيث أدرك المسئولون بالشركة سواء في رئاسة الشركة، أو مركز إدارة الأزمات مدي فقد دور إدارة العلاقـات العامة بخطة إدارة الأزمات عند تنفيذ تجربة كاملة لمدي استعداد المطار لمواجهة أي أزمـة قـد تـواجهه، إلى جانـب أن دراسـة المؤلـف الميدانـية داخـل مؤسسات الطيران قد تزامنت مع تجهيزات المطار لإجراء التجربة، فضلاً عن المقابلات العديدة التي أجراها المؤلف لمختلف المستويات الإداريـة ومحاولـته للفـت أنظـارهم نحـو دور العلاقـات العامة ومدي الاهـتمام العالمـي بهـا، مقارنـة بالمؤسـسات المـصرية. كل ذلك قد دفع بالمسئولين بمركز إدارة الأزمـات بـشركة ميناء القاهرة الجوي إلى وضع تصور مكتوب لدور إدارات العلاقات العامة بالشركة عند مواجهة أي أزمة طارئة، حيث عبرت مديرة إدارة العلاقات العامة في ذلك قائلة: "إن مـشاركة مـسئولو العلاقـات العامـة في التجـربة تعـد المرة الأولي من نوعها، وأنهم لم يـشاركوا مـن قـبل في الأزمـات الـسابقة، وأن التجـربة تعد تحولاً نحو الاهتمام بأدوار إدارة العلاقات العامة".

وهـذا يـستوجب علـى المؤلف عرض مضمون هذا التصور كما قدمه المسئولون بمركز إدارة الأزمـات، ومديـرة إدارة العلاقـات العامـة بـشركة ميـناء القاهـرة الجوي، والذي يتناول الأدوار المسندة لإدارات العلاقات العامة في الشركة عند وقوع أي أزمة طارئة، وهو كالتالي:

- دور إدارة علاقات الركاب بمبنى ٢،١:

١- استقبال الأهالي وتهدئتهم للتخفيف عنهم من هول الصدمة.

٢- تقـديم كافـة المـساعدات اللازمـة لأهالـي الضحايا والمصابين والرد على استفساراتهم لتسهيل حصولهم على أي بيانات أو معلومات يرغبوا في معرفتها.

٣- تـواجد مـندوب من العلاقات العامة بمركز العمليات وإدارة الأزمات لمتابعة كافة الأخبار والمعلومات المتوافرة عن الأزمة.

٤- توفير عربات لتوصيل المصابين الذين تم إسعافهم ولم يتمكن من الاتصال بذويهم.

- دور إدارة الإعلام والنشر:

١- عمـل التجهيـزات اللازمـة لعقد مؤتمر صحفي يتم فيه قيام رئيس الشركة أو من ينوب عنه بشرح كافة ملابسات الحادث، وتوضيح كافة المعلومات والبيانات الصحيحة حتي لا يفسح المجال للشائعات والأخبار الكاذبة.

٢- تنظيم المؤتمر بحيث يعقد بقاعة الاجتماعات الملحقة بمكتب السيد/ رئيس مجلس الإدارة.

- دور إدارة الاستعلامات بمبنى ١، ٢:

١- الرد على استفسارات الجمهور وإمداده بالمعلومات الصحيحة وإرشاده بأماكن تجمع أسر الضحايا والمصابين وغير المصابين.

٢- عدم إعطاء أي معلومات عن المصابين إلا بعد الحصول على بيان رسمي بالأسماء مدون من مسئول بالحجر الصحي، وبعد انعقاد المؤتمر الصحفي.

ومثل هذا الإجراء يمثل مدي تطلع المسئولين بميناء القاهرة الجوي إلى إدراك مدي أهمية تواجد مسئولي العلاقات العامة عند حدوث الأزمات، ومن ثم إمكانية إدخال التعديلات والتحسينات على خطة إدارة الأزمات وتخصيص أدوار لمسئولي العلاقات العامة بها، بل وقد يتم تصميم خطة متكاملة لإدارة اتصالات الأزمة تعد وتنفذ من قبل إدارات العلاقات العامة.

وهو ما أوصي به المسئولون بمراكز إدارة الأزمات في مؤسسات الطيران خلال المقابلات التي أجريت معهم، حيث أدلي مدير مراكز إدارة الأزمات بوزارة الطيران المدني قائلاً: " إن مسئولي العلاقات العامة هم أقدر الجهات على التعامل مع الجمهور وأهالي الضحايا ووسائل الإعلام وقت الأزمات، وأنه سوف يتم تخصيص مكان متميز لهم في خطة إدارة الأزمات".

رابعا: التدريب على خطط إدارة الأزمات وإجراء التجارب العملية.

إن التدريب العملي على إدارة الأزمات والأحداث الطارئة يتطلب أولا وجود خطط مكتوبة ومعدة لتنفيذها عند وقوع الأزمات، بحيث يتم محاكاة أحد السيناريوهات بتلك الخطط، وإجراء التجارب العملية علية، لرصد كيفية إدارته من خلال الإجراءات التي تنفذ، حتى يتسنى للجهات التي تقيم الأداء أن تقارن ما بين الإجراءات التي اتخذت وبين الإجراءات بخطة إدارة الأزمات، واستنتاج أوجه القصور والخلل والنواحي الإيجابية أو المفتقدة بالخطة.

على الواقع العملي بمؤسسات الدراسة، فإن أهمية التدريب تتجلى في ضوء حرص " استراتيجية وزارة الطيران المدني في إدارة الأزمات" على تدريب وتأهيل وصقل خبرات ومهارات القائمين على إدارة الأزمة، وقد تحقق ذلك في نصها بالبند الرابع على: " اختبار منظومة إدارة الأزمات من خلال إجراء التجارب العملية والجزئية والشاملة".

ووفقا للمعدلات القياسية المحلية والدولية في تأمين وسلامة الطيران المدني فإن التدريب على خطط إدارة الأزمات وتنفيذ التجارب يتم بمعدلات تتناسب مع طبيعة المطارات المدنية وطبيعة نشاطها، وقد حددتها في ثلاثة إجراءات يعرضها المؤلف كما هي

مدرجة في ملحق التعليمات العامة لإعداد خطط الطوارئ وإدارة الأزمات بالجهات العاملة في مجال الطيران المدني والصادر عن وزارة الطيران المدني في يونيه ٢٠٠٤ وهي كالتالي :

- إجراء تجارب الطوارئ الكاملة متسعة النطاق بمعدل مرة واحدة كل عامين على الأقل.
- إجراء تدريبات وتمارين جزئية بمعدل مرة واحدة على الأقل في الأعوام التي لا تجرى فيها تجارب طوارئ كاملة.
- إجراء التدريبات النظرية بمعدل مرة واحدة على الأقل كل ستة أشهر وتكثف طبقا للحاجة خاصة قبل تنفيذ التجارب الكاملة.

لتحقيق الدقة وتسلسل الإجراءات فإن وزارة الطيران من خلال الإدارة العامة لمراكز العمليات وإدارة الأزمات بديوان عام الوزارة تتولى الإشراف والمتابعة على أداء التجارب، بحيث يتم تشكيل لجنة ممثلة من إدارات : أمن الطيران، إدارة التحقيق في حوادث الطيران، صلاحية الطائرات، سلامة ومقاييس المطارات وتجهيزات الملاحة الجوية، العلاقات العامة والمتحدث الرسمي، مراكز عمليات الطوارئ وإدارة الأزمات، الشئون الطبية (ملحق التعليمات في إدارة الأزمات، وزارة الطيران المدني: يونيه ٢٠٠٤).

والواجب إيضاحه أن ما سبق يمثل العناصر والإجراءات الإستراتيجية في التخطيط لإجراء التجارب وفق القواعد والمقاييس الدولية والمحلية بمؤسسات الطيران المدني، أما في الواقع التطبيقي بمؤسسات الدراسة فقد تمثل في مبادرة "شركة ميناء القاهرة الجوي " بإجراء تجربة كاملة لإدارة أزمة متوقعة الحدوث، وهي تعتبر الأولي من نوعها بالنسبة لمؤسسات الطيران في مصر لكونها تحاكي أوجه استعداد ميناء القاهرة الجوي لأي أزمة قد تحدث له، وذلك بمشاركة الجهات التي اهتمت باستحداث منظومة إدارة الأزمات بها سواء بوزارة الطيران المدني أو الشركة القابضة للمطارات والملاحة الجوية والتي يتبعها شركة ميناء القاهرة الجوي المنفذة للتجربة.

ففي يوم الخميس الموافق ٢٠٠٤/٧/١ في تمام الحادية عشر صباحا نفذ ميناء القاهرة الجوي تجربة كاملة لسيناريو حادث انحراف طائرة عن الممر أثناء إقلاعها مما أدي إلى اشتعال النار بها وتحطمها، حيث تولت الجهات المعنية بمركز إدارة الأزمات بالميناء إدارة الأزمة. وقد أتيح للباحث حضور التجربة على الطبيعة ومن مقر مركز العمليات وإدارة الأزمات بميناء القاهرة الجوي، وملاحظته وتسجيله للإجراءات التي اتخذت وخاصة الجوانب الاتصالية من قبل مسئولي العلاقات العامة.

وكما ذكر سابقا أنة عند الإعداد للتجربة قد وضع تصور لدور إدارة العلاقات العامة في إدارة الأزمات محتملة الوقوع داخل مطار القاهرة الجوي بحيث يكون مرشدا لمسئولي العلاقات العامة عند تنفيذ التجربة وإدارة موقف الأزمة من الجوانب الاتصالية المتعلقة بعمل العلاقات العامة. وقد اهتم المؤلف بتسجيل الأدوار الفعلية التي قامت بها الإدارة العامة للعلاقات العامة سواء من واقع المقابلات التي أجراها فور انتهاء التجربة مع مديري إدارات الإعلام، والعلاقات الخارجية، وعلاقات الركاب بجانب مدير عام العلاقات العامة، أو من خلال مشاركة المؤلف الفعلية في تنفيذ التجربة وملاحظته لما يتم. وعلى هذا يمكن تصنيف تلك الأدوار كالتالي:

- دور إدارة الإعلام في التجربة :

تم اختيار مدير إدارة الإعلام واثنين من معاونيه، وقاموا بالأدوار التالية :

١- الاتصال بالإعلاميين والصحفيين وإطلاعهم على إجراءات التجربة.

٢- تم تجهيز قاعة الاجتماعات وتكوين المركز الإعلامي لعقد مؤتمر صحفي من خلال رئيس الشركة.

٣- تم تقسيم إدارة الإعلام إلى مجموعتين : الأولي، وتتواجد في مركز العمليات وإدارة الأزمات لتولي مهام متابعة البيانات الصادرة عن الحادث وإبلاغها إلى المجموعة الأخري المتواجدة في المركز الإعلامي لتزويد الصحفيين بتلك البيانات.

٤- مداومة الاتصال والتنسيق بين المجموعتين من خلال أجهزة الاتصال اللاسلكية لمتابعة تطورات الحادث وتبادل المعلومات ما بين المركز الإعلامي ومركز إدارة الأزمات.

٥- تنظيم وعقد المؤتمر الصحفي بعد الحادث مباشرة، وإمداد الصحفيين بالبيانات الصحفية الصادرة، حيث صدر أربعة بيانات صحفية، كان أولها عن وقوع الحادث وتوقيته والإجراءات الأولية والإسعافية ثم توالت البيانات عن تتابع الإجراءات الإسعافية واحتواء الأضرار، وإعلان أسماء الضحايا والمصابين وكان ذلك في البيان الثاني والثالث، أما البيان الرابع فيؤكد عودة الأمور لطبيعتها والسيطرة على الموقف. (أنظر ملحق رقم :٥)

- دور إدارة العلاقات الخارجية :

بعد إطلاق صفارة الإنذار وبدء تدخل عربات المطافي والأمن المركزي والاسعاف بادر العاملون بإدارة العلاقات الخارجية بالمشاركة في النواحي التالية والتي ذكرها

المشاركون في إدارة الأزمة وهم مدير إدارة العلاقات الخارجية واثنين من أخصائي العلاقات العامة وهي كالتالي :

أ) عمل خيم طبية للضحايا والمصابين في موقع الحادث لإسعافهم، وتصنيف الركاب على حسب درجة الإصابة، بحيث يتم وضع علامات سوداء على أيدي المتوفين، وعلامة أرنب للحالات الخطرة التي تحتاج إلى سرعة في إسعافها ونقلها للمستشفيات بطائرة خاصة، وعلامة سلحفاة للحالات التي تحتاج لعلاج بطئ، في حين أن هناك ركاب لم تصاب جسديا ولكن أصيبت بصدمات نفسية وعصبية وهنا تحاط بعلامة إسعاف.

ب) تهدئة المصابين إصابات نفسية من هول الحادثة وطمأنتهم، والحصول منهم على بيانات تتعلق بذويهم وتليفوناتهم ومتعلقاتهم.

ج) تقديم الضيافة للركاب الغير مصابين ونقلهم إلى قاعة حورس بمبني الركاب٢.

- دور إدارة علاقات الركاب مبني ١،٢.

حيث تم تقسيم العاملين بها إلى فريقين :

الأول : يتواجد بمبني الركاب (١)، حيث يتعامل مع أهالي الضحايا، والانتقال بهم إلي قاعة حورس بالمطار الجديد، والرد على كل استفساراتهم عن الحادث، بعد حصول مسئولي العلاقات العامة على المعلومات المتاحة عن الحادث.

أما الثاني : يتواجد بمبني الركاب (٢)، ومعه كشف بأسماء الضحايا والمصابين ولم يتم إذاعته إلا بعد المؤتمر الصحفي وإصدار بيان من الحجر الصحي، وهذا الفريق يتولي الرد على استفسارات الجمهور وطمأنته.

يتضح من هذا أن أدوار العلاقات العامة تتركز في مرحلة حدوث الأزمة فقط في نواحي التعامل مع أهالي الضحايا، ووسائل الإعلام واتخاذ التدابير اللازمة في التعامل معهم، فى حين ظهر القصور تماما فى التعامل مع الجمهور الداخلي (الموظفين) ولم يظهر له أي دور أو ذكر مدي أهمية إطلاعه على ما حدث، إلى جانب أن المؤتمر الصحفي قد عقد دون حضور مسئولي العلاقات العامة وكان رئيس الشركة هو المتحدث الرسمي. إلا أن ذلك في كافة الأحوال يعتبر بداية لتطوير جانب الممارسة الحقيقية للعلاقات العامة والتي تظهر من أنها عنصر استراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسة، ومقاومة أي تغيرات وأحداث طارئة تهدد تلك الأهداف.

خامسا: الأدوار الفعلية لدي مسئولي العلاقات العامة عند حدوث الأزمات السابقة لمؤسسات النقل.

يقصد بهذا المحور التعرف على مدي مشاركة مسئولي العلاقات العامة بمؤسسات النقل في إدارة الأزمات وقت حدوثها، وذلك من خلال تحديد الأدوار الفعلية التي قامت بها إدارات العلاقات العامة في الأزمات التي واجهت المؤسسات من قبل، بحيث يقتصر البحث على الأزمات التي شاركت فيها العلاقات العامة بأدوار فعلية تساعد في بناء النموذج المقترح من الجانب التطبيقي بمؤسسات الدراسة.

فقد كشفت أقوال مديري العلاقات العامة بمؤسسات النقل البري والبحري عن عدم مشاركتهم في إدارة أي أزمة تقع سواء على المستوي الداخلي أو الخارجي للمؤسسة خاصة فيما يتعلق بنواحي التشغيل، كما أنهم قد اتفقوا على أن أكثر الأزمات والحوادث الطارئة تأثيرا – سواء في الخسائر البشرية أو المادية أو في موقف وسائل الإعلام السلبي من المؤسسة – قد تمثلت في حادث قطار الصعيد، الذي وقع في ١٩ فبراير ٢٠٠٢ وراح ضحيته على حسب التقديرات الإعلامية ٤٥٦ شخصا.

وكان من المنتظر أن تنفذ المؤسسات المعنية عدة إجراءات اتصاليه بالجمهور نظرا لطبيعة الحادث وغموض أسبابه، حيث ذكرت مديرة العلاقات العامة بهيئة السكك الحديدية قائلة: " إن الهيئة لم تسند أي أدوار لإدارة العلاقات العامة في حادث قطار الصعيد، أو حتي متابعة الصحف التي كتبت عن الحادث، وأنها لا تشارك في أي حادث يقع، لعدم إهتمام المسئولين بمشاركة العلاقات العامة "

كما أن المقابلات بمؤسسات النقل البري قد أرجعت هذا الخلل إلى جانب التغيير القيادي الفوري بمجرد وقوع حادث قطار الصعيد، مما أحدث ارتباكا وتضاربا في القرارات والإجراءات من حيث الاهتمام بجوانب دون أخري، وأنه كان من المفترض أن يكون للعلاقات العامة دور بارز لمنع انتشار الفتن والشائعات حول وقوع وأسباب الحادث، خاصة مشكلة الفتنة الطائفية، ولكن هذا التغيير قد أثر على كافة الإدارات مع الخوف الشديد من التصريح بأي معلومات، ولتدخل جهات ومستويات قيادية بالدولة لإدارة الحادث.

تأسيسا على ما سبق من المقابلات بمؤسسات النقل البري يتضح أن إدارات العلاقات العامة لم تشارك في إدارة حادث قطار الصعيد خاصة في المؤسسات المعنية بالحادث في وزارة النقل، والهيئة القومية لسكك حديد مصر، فهناك تهميش تام لأدوار العلاقات العامة، إلى جانب ضعف الإجراءات الإتصالية التي اتخذت في الحادث من جانب هيئة السكك الحديدية، حيث امتنع أغلب المسئولين عن التحدث في حادث قطار الصعيد، كما أنه لم يكن هناك أي تحليلات بتقييم وتحليل الأزمات السابقة سوي من النواحي الفنية المتعلقة بالتشغيل لتحديد الأسباب الفنية التي دعت إلى وقوع الحادث. إلى جانب هذا فإن التغيير في القيادات التنظيمية

بالهيئة فور وقوع الحادث أدي إلى تشتت المسئولية وارتباك في توزيع الأدوار والمهام وفقد النظام توازنه.

- أما على مستوى المؤسسات الطيران:

كشفت الدراسة الميدانية عن الأزمات والحوادث الطارئة الأكثر تأثيرا في مجال الطيران المدني بمصر والتي تركزت في حادث سقوط طائرة شركة مصر للطيران بالقرب من الشواطئ الأمريكية فوق المحيط الأطلنطي يوم الأحد الموافق ٣١ أكتوبر ١٩٩٩، وراح ضحيته ٢١٧ شخصاً كانوا على متن الطائرة. وكذلك الحادث الأخير بسقوط طائرة مصرية تابعة لشركة " فلاش إيرلاينز" الخاصة بالبحر الأحمر في شرم الشيخ في ٣ يناير ٢٠٠٤، وراح ضحيته ١٤٨ سائحا من بينهم ١٣٣ سائحا فرنسيا.

ومن واقع المقابلات بمؤسسات الطيران من الشركة القابضة لمصر للطيران ووزارة الطيران، فقد تبين أن إدارة العلاقات العامة بشركة مصر للطيران قد قامت بعدة أدوار فعلية في حادث سقوط الطائرة المصرية التابعة للشركة في ٣١ أكتوبر ١٩٩٩. إلا أن الوقوف على تلك الأدوار قد مثل صعوبة أمام المؤلف، نظرا للتغيرات في القيادات التنظيمية بالشركة بعد تنظيم وزارة الطيران المدني، وبالتالي فإن هناك من مديري العلاقات العامة المتواجدين الآن كانوا غير شاغلين لهذا المنصب أثناء تلك الأزمة، وعلى هذا اتجه المؤلف إلى محاولة إجراء المقابلات مع مديري العلاقات العامة أثناء الحادث بالرغم من أنهم يشغلون حاليا مناصب قيادية أخرى.

وتعد إدارة حادث سقوط الطائرة المصرية في أمريكا ١٩٩٩ مسئولية مزدوجة بين شركة مصر للطيران وهيئة الطيران المدني الأمريكي، وذلك وفقا لما ذكره رئيس الإدارة المركزية لتحليل حوادث الطيران بالوزارة قائلا : " طبقا لتشريعات الإيكاو في تأمين سلامة الطيران المدني، فإن الشركة المشغلة للطائرة ودولة وقوع الحادث هي الجهات المعنية بإجراء الاتصالات مع الجمهور وأهالي الضحايا وتقديم المساعدات والتسهيلات لهم، ويعاونها الجهات المسئولة في مجال الطيران المدني ".

وهذا يستدعي دراسة الأدوار الفعلية التي قامت بها إدارة العلاقات العامة بشركة مصر للطيران في حادث سقوط الطائرة المصرية التابعة للشركة في المحيط الأطلنطي قبالة السواحل الإمريكيه في ٣١ أكتوبر ١٩٩٩.

فقد تعرضت شركة مصر للطيران لحادث أليم يعد الأول من نوعه بالنسبة لمؤسسات الطيران في مصر وهو سقوط إحدى طائرات الشركة من طراز (بوينج ٧٩٧/ ٣٠٠) في المحيط الأطلنطي ومصرع جميع ركابها وعددهم ٢١٧ شخصاً. ونظراً لوقوع الحادث خارج الجمهورية بالقرب من السواحل الأمريكية، إلى جانب أن الضحايا

مصريون فإن مهام العلاقات العامة تكون أكثر أهمية وضرورة خاصة عند التعامل مع أهالي الضحايا والجمهور ووسائل الإعلام، حيث توافدت أهالي الضحايا إلى مقر الشركة للاستفسار عن ذويهم، وهنا اتخذت رئاسة الشركة عدة قرارات كان أهمها التفويض لمدير العلاقات العامة باتخاذ الإجراءات اللازمة لاحتواء الموقف.

وفقاً لهذا قامت إدارة العلاقات العامة بالشركة بعدة أدوار فعلية يعرضها المؤلف في ضوء ما ذكره مدير العلاقات العامة بالشركة أثناء الحادث، بجانب المقابلات مع عدد من أخصائي العلاقات العامة المشاركين في إدارة الأزمة وذلك في الإجراءات التالية:

١- فور العلم بوقوع الحادث وبعد اختفاء الطائرة من على شاشات الرادار والتأكد من سقوطها بادرت الشركة بإنشاء غرفة عمليات مركزية سميت " لجنة إدارة الأزمات" وتم اتخاذ عدة إجراءات من ضمنها مهام ومسئوليات إدارة العلاقات العامة.

٢- صدر قرار من مجلس الإدارة بتكليف مدير عام العلاقات العامة بتولي مهام وأدوار التعامل مع أهالي الضحايا والإعلاميين والجمهور المتوافد على الشركة وتقديم المعلومات لهم بعد التصديق عليها من مجلس الإدارة.

٣- بادر رئيس مجلس الإدارة بعقد مؤتمر صحفي فور وقوع الحادث وتوافر المعلومات الأولية عن الضحايا والطائرة، وأشرف على تنظيمه مسئولو العلاقات العامة بالشركة وذلك يوم الأحد ٣١ أكتوبر ١٩٩٩.

٤- تولت إدارة العلاقات العامة مهمة تبليغ أهالي الضحايا بعد الحصول علي كشف وبيان بأسماء الركاب على متن الطائرة، والذي أرسل بالفاكس من قبل السلطات الأمريكية، وهذا متفق مع قانون الطيران المدني الذي ينص على " ضرورة إبلاغ أهالي الضحايا بما حدث فور وقوع الحادث وقبل أي جهات ووسائل أخرى ".

٥- الرد على استفسارات الأهالي والجمهور وتخصيص خطوط ساخنة على مدار ٢٤ ساعة، بحيث يتم الرد في حدود التعليمات الصادرة من المسئولين والمعلومات المتوافرة عن الحادث.

٦- قيام مسئولي العلاقات العامة بتنظيم رحلة طيران خاصة إلى الولايات المتحدة لنقل أهالي الضحايا والمسئولين والخبراء، وكان ذلك في خلال ٤٨ساعة من وقوع الحادث، في فجر الثلاثاء ٢ نوفمبر ١٩٩٩ - وتم اصطحاب أهالي الضحايا وتلبية احتياجاتهم حتى العودة إلى القاهرة مساء السبت ٦ نوفمبر ١٩٩٩.

٧- قام مسئولو العلاقات العامة بهيئة الطيران المدني الأمريكي باستقبال الوفود من أهالي الضحايا والمسئولين وأقاموا حفل تأبين للضحايا ووزعوا الورود على مكان الحادث ورفات الضحايا.

٨- بادرت إدارة العلاقات العامة في الشركة باستقبال رفات الضحايا القادمة من الولايات المتحدة، وأقامت سرادق كبير أمام باب ٣٥ بالمطار، إلى جانب قيام مسئولي العلاقات العامة باستخراج تصاريح الدفن وشهادات الوفاة باللغة العربية بعد التنسيق مع مدير عام الحجر الصحي، كما تم توزيع استمارات لاستخراج إعلام الوراثة لأسر الضحايا ومتابعة إجراءات الدفن، وسفر موظفي العلاقات العامة مع رفات الضحايا إلى المحافظات في سيارات خاصة لكل رفة على حدة.

٩- تولت إدارة الدعاية والإعلام التابعة للإدارة العامة للعلاقات العامة بالشركة مهام الرد على أي أكاذيب وشائعات غير صحيحة نشرت بوسائل الإعلام وقت الحادث، إلى جانب تعاونها مع مدير عام العلاقات العامة عند نشر أي تعليمات صادرة عن رئاسة الشركة.

١٠- شاركت إدارة العلاقات العامة في توزيع متعلقات الضحايا بعد إرسالها من قبل السلطات الأمريكية في طرود، وتم تشكيل لجنة من موظفي العلاقات العامة للسفر إلى أهالي الضحايا في محافظاتهم وعرض كشوف المتعلقات عليهم للاستدلال عليها ثم توزيعها فيما بعد.

تأسيساً على ما سبق يتضح أن أدوار العلاقات العامة عند وقوع الأزمات -وهي هنا حادث الطائرة المصرية ١٩٩٩- تتركز في نواحي التعامل مع الجمهور وأهالي الضحايا ووسائل الإعلام بعقد وتنظيم المؤتمرات الصحفية، كما أن تلك الأدوار تعد ترجمة لمجموعة قرارات وقتية اتخذت من المسئولين بالشركة والعلاقات العامة فور وقوع الحادث، ولا تعني أنها أدوار وإجراءات محددة ومخطط لها قبل وقوع الأزمة لعدم سعي الشركة إلى التخطيط لإدارة الأزمات قبل أزمة الطائرة مما يعني عدم وجود خطة لإدارة اتصالات الأزمة. إلا أنه يمكن القول بأن مبادرة شركة مصر للطيران بتخصيص هذا الدور للعلاقات العامة يعني تحول المسئولين نحو الاهتمام بالجوانب الاتصالية وأدوار العلاقات العامة في إدارة الأزمات.

سادساً: إجراءات التقييم والدروس المستفادة فيما بعد الأزمة

تأتي تلك المرحلة بعد انتهاء الإجراءات العلاجية التي تتخذ عند وقوع الأزمات، بحيث تستطيع المؤسسة تحديد مدي كفاءة الخطة الموضوعة في حالة تواجدها أو إدراك الإجراءات والجوانب المفتقدة وكانت ضرورية في التنفيذ عند وقوع الأزمة ولم تتخذها المؤسسة، وهذا قد تطلب دراسة إجراءات التقييم في ضوء استراتيجية وزارة الطيران المدني كرؤية مستقبلية من جانب، وفي الواقع العملي من خلال الاستشهاد بالأزمات الفعلية التي تعرضت لها مؤسسات النقل وكذلك إجراء التجارب العملية بمؤسسات الطيران من جانب آخر.

كشفت الدراسة الميدانية عن عدم اهتمام مؤسسات النقل (البري - البحري - الجوي) بإجراءات التقييم للأزمات التي تعرضت لها من قبل - مثل حادث سقوط الطائرة المصرية ١٩٩٩ في المحيط الأطلنطي، وحادث قطار الصعيد فبراير ٢٠٠٢ - باستثناء تحليل النواحي الفنية للوقوف على أسباب الحادث وتحديد المسئولية عن وقوعه. في حين لم يذكر أي أدوار ملموسة بتقييم الجوانب الاتصاليه من قبل مسئولي العلاقات العامة أو أي إدارات أخرى تختص بتلك الجوانب، وهو ما أجمعت عليه أقوال مديري العلاقات العامة بمؤسسات النقل حيث ذكر أحد المسئولين في شأن حادث قطار الصعيد ٢٠٠٢ قائلا: " إننا لا نعرف شيئاً عن هذا التقييم، والغالب أنه يرتبط بأعمال النيابة والقضاء لمعرفة المتسببين في الحادث، أما عن مشاركتنا في تقييم إدارة الأزمة فلم يكن لنا أي دور أو مشاركة في ذلك لعدم وجود أي دور فعلي لإدارة العلاقات العامة عند وقوع حادث القطار".

وقد تفشي هذا القصور في مؤسسات الطيران هي الأخرى عند إدارتها للأزمات السابقة بشكل عام وأزمة الطائرة المصرية وسقوطها في المحيط الأطلنطي عام ١٩٩٩ على وجه التحديد، حيث ذكرت إحدي الحالات قائلة: "في حادث سقوط الطائرة التابعة لشركة مصر للطيران تم الاستعانة بالعاملين في إدارة العلاقات العامة في الشركة والمطار خاصة عند التعامل مع أهالي الضحايا والجمهور وأسئلة الصحفيين، ولكن بإنتهاء تلك الفترة انتهت أدوار مسئولي العلاقات العامة، وما بعد ذلك من تقييم وتحليل للحادث فهو ليس من اختصاص العلاقات العامة أو أن المسئولين لم يطلبوا منا ذلك، بجانب أن الحادث له طبيعة خاصة لوقوعه خارج مصر وتدخل جهات دولية ومحلية في تحليل أسباب الحادث".

أي أن هذا يعني أن التقييم في مؤسسات الطيران يسعى إلى تحليل الأسباب التي أدت إلى وقوع الحادث وليس الإجراءات التخصصية التي اتخذت في إدارة الأزمة منذ وقوعها وحتى تتبع الآثار الناجمة عنها، وهو ما ظهر بشئ أكثر تحديداً في عدم وجود أي تحليلات وسجلات مكتوبة عن حادث الطائرة المصرية فيما يخص الإجراءات الاتصالية، وأدوار مسئولي العلاقات العامة بحيث تحدد الجوانب السلبية والإيجابية في إدارة الأزمة.

تأسيساً على ما سبق فإن مؤسسات الطيران قد أدركت هذا الخلل عند توجهها نحو استحداث مجال التخطيط لإدارة الأزمات بها، وهو ما تؤكده "استراتيجية وزارة الطيران المدني في إدارة الأزمات" على أهمية التقييم واكتساب الخبرات واستخلاص الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وذلك في نصها بالبند الثامن على " التطبيق العملي للخبرات المكتسبة والدروس المستفادة على المستوى المحلي والدولي في مجال مواجهة الأزمات والكوارث".

وهـذا العنصر الاستراتيجي الهام قد يفسر في علة إجراءات مرحلية لعملية التقييم لحوادث الطائرات اشتمل عليها ملحق التعليمات الخاص بإعداد خطط الطوارئ بوزارة الطـيران المدنـي (يونية ٢٠٠٤ : ١١١) وأكد عليها مدير مراكز العمليات وإدارة الأزمات بالوزارة وهي كالتالي:

- دراسة وتحليل الأسباب المؤدية للأحداث الطارئة.
- تقييم نتائج تنفيذ إجراءات المواجهة ودور الجهات المسئولة والمعاونة.
- تحديد السلبيات وأوجه القصور التي ظهرت أثناء المواجهة.
- اسـتخلاص الخـبرات والـدروس المـستفادة ونشرها على الجهات المعنية التابعة والمعاونة بمؤسسات الطيران.
- تطوير الإجراءات والخطط بناء على الخبرات والدروس المستفادة.
- تطوير برامج التأهيل والتدريب لفرق المواجهة ومجموعات العمل لإدارة الأزمات والأحداث الطارئة.

وتمارس مؤسسات الطيران إجراءات التقييم من خلال نموذج لاستطلاع الرأي حول تقييم الأداء أثناء إدارة أزمة طارئة (انظر ملحق رقم : ٦) ويتضمن عدد من التساؤلات تبدأ بالتعرف على رأي الشخص في أسلوب إدارة الأزمة والمؤسسة المسئولة عنها بشكل مباشـر بجانب المؤسسات المعاونة الأخرى، وكذلك إبداء الرأي في موقف وسائل الإعلام فـيما تقدمـه مـن معالجات لأحداث الأزمة، ثم ينتهي بالمقترحات والآراء في تحسين الأداء والممارسة.

ما سبق يمثل الإجراءات الاستراتيجية في تقييم الأزمات المحتملة الوقوع في المستقبل، بحـيث تكون أساساً عند تقييم أي أزمة تقع، ولكن هذا قد تحقق في الواقع العملي عند تنفـيذ التجربة الكاملة التي أجريت بمطار القاهرة الدولي يوم الخميس الموافق ٢٠٠٤/٧/١، ويمكـن للـباحث أن يعـرض إجـراءات التقيـيم للتجـربة - لكـونها تحاكـي إجـراءات التخطـيط لإدارة الأزمـات المحـتملة الحدوث بمؤسسات الطيران - في ضوء ما ذكره مدير مراكز العمليات وإدارة الأزمات بوزارة الطيران المدني، ومدير مركز إدارة الأزمات بشركة ميـناء القاهـرة الجـوي، إلى جانـب المـشاركة الفعلية للباحث في تنفيذ التجربة وحضور اجتماعات التقييم، وهي كالتالي:

- بـادرت سـلطة الطـيران المدنـي بـوزارة الطـيران بتـشكيل لجنة تقييم الأزمات الطارئـة تعمـل تحـت إشـراف الإدارة العامـة لمراكـز العمليـات وإدارة الأزمـات بالوزارة وسلطة الطيران المدني.

- شكلت اللجنة من التخصصات المختلفة وكان من بينها مدير إدارة العلاقات العامة لكونه مشاركاً في إدارة التجربة، كما تضمنت ممثلين من كافة التخصصات في الجهات المعنية بالمجالات محل الاختبار وهي: أمن الطيران، تحقيق الحوادث، صلاحية الطائرات، سلامة ومقاييس المطارات وتجهيزات الملاحة الجوية، مراكز عمليات الطوارئ، إدارة الحركة الجوية، العمليات الجوية، الشئون الطبية، تسهيلات المطارات، صلاحية المعدات الأرضية، إدارة الأزمات والبحث والإنقاذ، المتحدث الرسمي وقت الأزمات.
- تم تقييم التجربة من خلال نماذج لتقييم البنود التخصصية السابق ذكرها من خلال ثلاثة مستويات هي: ناجحة بدون ملاحظات، ناجحة جزئياً بملاحظات، أو غير ناجحة وتتطلب الإعادة. (انظر ملحق رقم :٨)
- بعد أسبوعين من تنفيذ التجربة، تم تقديم تقرير تفصيلي بالإيجابيات والملاحظات والسلبيات وأوجه القصور التي ظهرت خلال التنفيذ من وجهة النظر التخصصية لكل الإدارات المشاركة.
- ثم يأتي التقرير النهائي عن تقييم تنفيذ التجربة ويشمل الإيجابيات والسلبيات وأوجه القصور لدي كل تخصص مشارك في تنفيذ التجربة، وجاء هذا التقرير بعد شهر من تنفيذها.
- تولت الإدارة العامة لمراكز العمليات وإدارة الأزمات بالوزارة متابعة تلافي السلبيات والملاحظات وأوجه القصور من خلال مخطط زمني وضعته الجهات التخصصية المشاركة في تنفيذ التجربة مع إعداد تقرير شهري عن ما تم إنجازه.

تعقيب واستخلاصات

سعى هذا الفصل إلى محاولة الوقوف على إجراءات التخطيط لإدارة الأزمات داخل مؤسسات النقل في مراحلها المختلفة، فيما يخص المؤسسة ككل والعلاقات العامة بها تحديداً، وقد خلص إلى النقاط التالية:

- كشفت الدراسة الميدانية عن وجود نمطين من المؤسسات، أولهما لم يتجه بعد إلى تطوير واستحداث منظومة إدارة الأزمات ويعتمد على الطريقة التقليدية وأسلوب رد الفعل المتمثل في مجموعة قرارات وقتية تتخذ بوقوع الأزمة، وتركز ذلك في مؤسسات النقل البري والبحري، وثانيهما قد تمثل في مؤسسات الطيران التي سعت إلى تطوير نظام إدارة الأزمات بها وفق الأسلوب العلمي الذي يعني بتصميم الخطط والاستراتيجيات في هذا الشأن.

- تعدد الإدارات المختصة بالتعامل مع أي حادث يقع بالنسبة لمؤسسات النقل البري والبحري، وغالباً ما ترتبط بالتشغيل مثل إدارات الأمن الصناعي، والشئون الفنية، والهندسية، وغرف العمليات وكلها تعمل تحت تعليمات الإدارة العليا للمؤسسة.
- بادرت مؤسسات الطيران باستحداث هيكل تنظيمي لإدارة الأزمات وأتبعته لمركز العمليات بحيث يدمجا سوياً تحت مسمي تنظيمي " مركز العمليات وإدارة الأزمات"، الأول: يسمي مركز العمليات ويعمل على مدار ٢٤ساعة لمراقبة وتقييم الأداء وحركة الطيران، والثاني : يمثل مركز إدارة الأزمات ويعمل عند وقوع الأزمات، وكل منهما يكمل الأخر في إجراءات التخطيط لإدارة الأزمات ومراقبة التغيرات الطارئة وحركة النشاط والأداء.
- على مستوى مؤسسات الطيران يوجد لجان وفرق لإدارة الأزمات تبدأ بلجنة عليا برئاسة السيد/ وزير الطيران المدني ثم لجنة دائمة بمركز إدارة الأزمات ثم تتنوع إلى مجموعات تخصصية على حسب طبيعة النشاط، ولكن تبين أن مسئولي العلاقات العامة ليسوا أعضاء في لجان إدارة الأزمات.
- تبين أن مؤسسات الطيران تعمل في ظل بيئة تشريعية تمثل القواعد والمقاييس المحلية والدولية في تأمين سلامة الطيران المدني والتي تعد أساس التخطيط لإدارة الأزمات، خاصة وأن تلك التشريعات تؤكد على أهمية استراتيجية العلاقات العامة في التخطيط لإدارة الأزمات بتركيز دورها في الإعداد بخطة لإدارة اتصالات الأزمة، والتعامل مع الجمهور وأهالي الضحايا ووسائل الإعلام والموظفين. وكان ذلك في دليل اتصالات الأزمة الصادر عن منظمة الإياتا **IATA** (١٩٩٨).
- على المستوى المحلي تعتمد مؤسسات الطيران على استراتيجية الوزارة في إدارة الأزمات وهي تمثل عناصر استراتيجية يتم تفسيرها عملياً عند اتخاذ إجراءات التخطيط المرحلي لإدارة الأزمات وإعداد الخطط والسيناريوهات.
- كشفت الدراسة عن أن مؤسسات الطيران تتعامل مع الأزمات وفق خطط مكتوبة تشتمل على عدد من السيناريوهات لمواقف أزمات محتملة الحدوث وأغلبها يتعلق بالتشغيل ونشاط الطيران، كما تبين عدم وجود أي خطط مكتوبة لإدارة اتصالات الأزمة، مما يعني أن العلاقات العامة لا تشارك في مرحله التخطيط لما قبل وقوع الأزمات.

- اهتمت مؤسسات الطيران بالتدريب العملي على إدارة الأزمات، وذلك من حيث مبادرة شركة ميناء القاهرة الجوي بتنفيذ تجربة عملية كاملة في أول يوليو ٢٠٠٤ لكيفية إدارة حادث احتراق طائرة، وتعد التجربة أول تطبيق عملي يشارك مسئولو العلاقات العامة في إدارة الأزمات من خلالها خاصة وأنهم قد شاركوا في الإعداد والتنفيذ والتقييم لمراحل إدارة الأزمة (التجربة).
- انتهت الدراسة الميدانية إلى أن مسئولي العلاقات العامة في مؤسسات النقل لا يشاركون في إدارة الأزمة عند وقوعها وذلك في الأزمات التي تعرضت لها مؤسسات النقل من قبل كحادث قطار الصعيد (فبراير ٢٠٠٢) والأزمات الأخرى السابقة بوجه عام ويستثني من تلك المؤسسات شركة مصر للطيران، حيث شاركت إدارة العلاقات العامة بالشركة في إدارة حادث سقوط الطائرة المصرية في المحيط الأطلنطي بأمريكا (أكتوبر ١٩٩٩) وقد تركزت الأدوار الفعلية في جوانب: التعامل مع الجمهور المتردد على مقر الشركة للاستفسار عن الحادث، التعامل مع أهالي الضحايا، التعامل مع الصحفيين والإعلاميين تحت تعليمات الإدارة العليا للشركة، وعقد المؤتمرات الصحفية.
- أسفرت المقابلات عن أن مسئولي العلاقات العامة لا يشاركون في مرحلة تقييم الأزمات التي تعرضت لها مؤسسات النقل من قبل. وبالتالي فإن الأدوار تركز في مرحلة واحدة وهي مرحلة وقوع الأزمات، وتحديداً في مؤسسات الطيران.
- كشفت الدراسة عن أن إجراءات التقييم في كل مؤسسات النقل تسعي إلى هدف رئيسي وهو الوقوف على أسباب الحادث والمتسبب في وقوعه لتحديد المسئولية عنه وهو ما ظهر في أغلب الأزمات السابقة لمؤسسات النقل، إلا أن إجراءات التخطيط المستقبلي لمؤسسات الطيران في إدارة الأزمات وتقييمها قد أضافت إجراء آخر وهو تقييم جوانب إدارة الأزمة من كافة التخصصات المشاركة في إدارتها بما فيها مسئولي العلاقات العامة مع رؤيتها بتطوير خطط لإدارة اتصالات الأزمة يقوم على إعدادها ممارسو العلاقات العامة.

الفصل السابع

الإجراءات الإستراتيجية للعلاقات العامة

في التخطيط لإدارة الأزمات

مُقَدِّمَة

يسعى هذا الفصل إلى مناقشة النتائج النهائية التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية والنظرية، بحيث يتم تحديد الإجراءات الفعلية التي توجه لإدارة الأزمات داخل مؤسسات النقل بشكل عام وإدارات العلاقات العامة على وجه الخصوص، ثم يتطرق المؤلف إلى محاولة الاستفادة من تلك النتائج الميدانية والمزج بينها وبين حصيلة التراث البحثي في هذا المجال لصياغة نموذج مقترح يتضمن الإجراءات الإستراتيجية لعمل العلاقات العامة في إدارة الأزمات. ثم ينهي المؤلف الفصل بتقديم مجموعة من التوصيات بهدف تطوير ممارسات العلاقات العامة في هذا الشأن.

يتناول المؤلف ذلك في ضوء ثلاثة محاور رئيسية هي:

المحور الأول: أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء نتائج الدراسات السابقة والإطار النظري.

المحور الثاني: النموذج المقترح (نموذج الإجراءات الإستراتيجية للعلاقات العامة في التخطيط لإدارة الأزمات).

المحور الثالث: توصيات الدراسة.

المحور الأول: مناقشة أهم نتائج الدراسة الميدانية في ضوء نتائج الدراسات السابقة والإطار النظري.

يهدف المؤلف إلى مناقشة نتائج الدراسة الميدانية، والكشف عن أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة المحلية والعالمية، فيما يتعلق بالكشف عن مواطن القوة والضعف في أدوار العلاقات العامة عند إدارة الأزمات في مراحلها الثلاث (قبل - أثناء - بعد) الحدوث، بهدف الوصول إلى قضايا عامة تكون بمثابة محاور أساسية لبناء النموذج المقترح.

ويتضمن هذا المحور جانبين على قدر كبير من الأهمية أحدهما يمثل البيئة التنظيمية المهيئه لعمل العلاقات العامة داخل مؤسسات النقل وانعكاسها على أدوار الممارسين لها، والآخر يعنى بالإجراءات الفعلية في التخطيط لإدارة الأزمات بالمؤسسات مجال الدراسة خاصة في مجال العلاقات العامة، ويتناولها المؤلف في ضوء الأهداف الأساسية للدراسة كالتالي:

أولا - البيئة التنظيمية للعلاقات العامة داخل مؤسسات النقل:

كشفت الدراسة الميدانية عن وجود تباين واختلاف في البنية التنظيمية داخل مؤسسات النقل البري والبحري من جانب، ومؤسسات الطيران من جانب آخر فيما يخص العلاقات العامة وذلك على النحو التالي :

◆ **مؤسسات النقل البري والبحري :**

أسفرت الدراسة عن وجود عدد من الخصائص التنظيمية بتلك المؤسسات انعكست على أدوار مسئولي العلاقات العامة وهي :

١- المركزية في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأزمات والاتصالات مع الجمهور ووسائل الإعلام، وانخفاض الرغبة في التطوير والتحديث من هذا المجال، وتعقد النظام وطغيان العمل الروتيني اليومي والبيروقراطية على الفكر التطويري والإستراتيجي في التحسب لوقوع الأزمات، مما انعكس على انخفاض الرغبة لدى ممارسي العلاقات العامة في تطوير وظائفهم وإمكانية مشاركتهم في إدارة الأزمات وإقناع الإدارة العليا بالتطوير. وهذا يتفق مع مقولة " ميرتون" **Merton** في نموذج المعوقات الوظيفية بأن البيروقراطية وجمود النظام واللوائح تؤدي إلى انخفاض مستوي الإبداع والتطوير لدى أعضاء التنظيم، وهو ما ظهر فى اقتصار أدوار ممارسي العلاقات العامة بتلك المؤسسات على مهام داخلية أغلبها إدارية وخدمية تسعي لتلبية احتياجات الإدارة العليا والموظفين بالمؤسسة، في حين أنها تغفل الأدوار الاتصالية بالجمهور الخارجي ودراسة البيئة الخارجية للمؤسسة، وذلك لاقتصار رؤية الإدارة العليا لأدوار العلاقات العامة في هذا النطاق، وهذا يتفق مع نتائج الدراسات العالمية كدراسة مارا **Marra** (١٩٩٨) من أن جمود النظام الإداري وتعقده بعوق عمل العلاقات العامة حتى ولو كان ممارسوها على قدر من المهارة.

٢- كشفت الدراسة عن محدودية العلاقة بين إدارة العلاقات العامة والإدارة العليا بمؤسسات النقل البري والبحري، مما انعكس على محدودية الأدوار وانخفاض الرغبة في التطوير والابتكار، وضعف الموقع التنظيمي لها واعتبارها إدارة فرعية وليست عامة لتتصل مباشرة بالإدارة العليا ويكون لها صلاحيات في اتخاذ القرار فيما يخص أنشطتها ووظائفها.

٣- عكست نتائج الدراسة رؤية الإدارة العليا السلبية تجاه مشاركة مسئولي العلاقات العامة في إدارة الأزمات، حيث ذكر أغلب المسئولين أن إدارة العلاقات العامة مثل أي إدارة داخلية فرعية لها مهام محددة لا ترتبط بإدارة الأزمات، وهو ما يؤكد عدم تدارك تلك المؤسسات لمجال إدارة الأزمات، وقلة خبرتها في التعامل معها، وهذا يتفق

مع نتائج الدراسات العالمية كدراسة جوث Guth (١٩٩٥) بتأكيدها على أن أدوار العلاقات العامة تزداد أهمية عند تطور وتقدم المؤسسات في إدارة الأزمات، وازدياد خبرتها في هذا الشأن.

- **مؤسسات الطيران :**

كشفت الدراسة عن عدة سمات وخصائص تنظيمية فعالة تمثل بيئة عمل العلاقات العامة داخل مؤسسات الطيران وهي كالتالي :

١- أن مؤسسات الطيران تعمل في ظل قواعد وتشريعات وقوانين دولية ومحلية تشكل لها الإطار في التخطيط لإدارة الأزمات والإتصالات مع الجمهور، وتؤكد على أهمية الإستراتيجية الاتصالية مع الجمهور ووسائل الإعلام، وبالتالي حث المسئولين على تطوير ممارسات العلاقات العامة من الجوانب المهنية والتنظيمية والإدارية المختلفة.

٢- توصلت الدراسة إلى خاصية تنظيمية هامة تتمثل في اللامركزية وتفويض السلطة ومرونة اتخاذ القرارات عند إدارة الأزمات على كافة المستويات التخصصية المشاركة في إدارتها.

٣- وجود الرغبة لدى الإدارة العليا في التطوير والتحديث من أدوار العلاقات العامة، وهو ما ظهر في تطور الأدوار واتساع نطاقها لتشمل الاتصالات مع الجمهور المستهدف للمؤسسة، وبناء وإقامة العلاقات معه، واستحداث وظائف تسويقية وخدمية واتصالية ترتبط مباشرة بالأهداف الأساسية لشركات الطيران، مما يجعلها ركنا أساسيا في البنية التنظيمية داخل المؤسسات وعنصرا إستراتيجيا في تحقيق الأهداف، مما يتفق مع الإطار النظري للدراسة فيما يخص نموذج جرونج Grung عن الاتصالات بالجمهور من أن كفاءة الاتصالات ونجاحها يتوقف على إدراك الإدارة العليا لأهمية إجراء تلك الاتصالات، والتي تظهر فى شكل تبادل للآراء والحوارات، وتقديم أدوار ترتبط بالتفاعل مع جمهور المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها .

٤- كشفت الدراسة عن الرؤية المستقبلية للإدارة العليا بمؤسسات الطيران من حيث اتجاهها نحو تطوير ممارسات العلاقات العامة في جوانب التخطيط لإدارة الأزمات، وجعلها ركنا أساسيا في منظومة التخطيط لهذا الغرض، وبالتالي يتفق ذلك مع دراسة مارا Marra (١٩٩٨) بتأكيدها على أن نجاح العلاقات العامة ومشاركتها في إدارة الأزمات يتوقف على ثقافة المنظمة في مجال إدارة الأزمات، ومرونة النظام الإداري السائد، ومدى الرغبة لدى الممارسين في التطوير من وظائفهم.

٥- أظهرت تجربة إدارة الأزمات التي أجريت بمطار القاهرة الجوي مدي انعكاس الخصائص التنظيمية وطبيعة النظام الإداري السائد على كفاءة الممارسين للعلاقات العامة عند إدارة التجربة، حيث ظهر ذلك فى إسناد عدة صلاحيات لمسئولي العلاقات العامة كان منها المرونة والتعاون بين فريق إدارة الأزمة، وتفويض السلطة، وحرية اتخاذ القرارات، واللامركزية فى تنفيذها، وتوافر القدرة الإبداعية والتطويرية لدى الممارسين وهو ما يعكس أهمية تطور النظام الإداري عند إدارة الأزمات، وبالتالي يتفق ذلك مع قضايا الإطار النظري للدراسة من حيث أن طبيعة النظام الإداري السائد والمناخ التنظيمي يحددان مدى كفاءة الممارسين للعلاقات العامة عند إدارة الأزمات.

ثانيا: الإجراءات الفعلية في التخطيط لإدارة الأزمات:

يمثل هذا المحور مناقشة أهم النتائج الميدانية للدراسة لخدمة هدفها الأساسي وهو: التعرف على الإجراءات الأساسية لمسئولي العلاقات العامة في إدارة الأزمات ضمن الإجراءات التي تتخذها المؤسسة، ومن ثم فإن النموذج ينصب اهتمامه على استخلاص تلك الإجراءات من المؤسسات التي أولت رعايتها وتطويرها لمجال إدارة الأزمات والتي تركزت في الطيران، بحيث يتم تناولها في ضوء المراحل الزمنية الثلاث (قبل - أثناء - بعد) الحدوث.

والاقتصار على مؤسسات الطيران يأتي في ضوء ما كشفت عنه الدراسة الميدانية من أن العلاقات العامة بمؤسسات النقل البرى والبحري لا تشارك في أي إجراءات وأدوار عند إدارة الأزمات في المراحل الثلاث، نظرا لعدم اهتمام تلك المؤسسات بتطوير المجال من أساسه، وكذلك رؤيتها في عدم وجود ضرورة لإشراك العلاقات العامة، وقد تمثل هذا القصور في غياب هيكل تنظيمي لإدارة الأزمات ضمن البنية التنظيمية للمؤسسة، وعدم وجود خطط مكتوبة للاتصالات، أو القيام بأدوار فعلية في الأزمات السابقة، وكذلك إغفال البرامج التدريبية في هذا المجال، وهذا يتفق مع دراسة عبد الموجود (٢٠٠٠).

ويعرض المؤلف الإجراءات في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الميدانية بمؤسسات الطيران وعلاقة ذلك بنتائج الدراسات السابقة والإطار النظري كالتالي:

المرحلة الأولي - مرحلة التخطيط قبل وقوع الأزمات:

خلصت الدراسة الميدانية إلى أن مسئولي العلاقات العامة لا يشاركون في تلك المرحلة بالرغم من اهتمام مؤسسات الطيران بتطوير نظام إدارة الأزمات بها من حيث

تأسيس مركز لإدارة الأزمات، وتصميم إستراتيجيات وخطط مكتوبة لهذا الغرض، واهتمامها ببرامج التدريب على الخطط، وتكوين فرق ولجان لإدارة الأزمات.

تمثل هذا القصور فيما يخص العلاقات العامة في الجوانب التالية :

١- اعتبار مدير العلاقات العامة ليس عضوا في لجنة إدارة الأزمات،وعدم مشاركته في أي اجتماعات ولجان لهذا الغرض.

٢- عدم وجود خطط مكتوبة لإدارة اتصالات الأزمة مع الجمهور ووسائل الإعلام، أو توجيه رسائل اتصالية إلى الجمهور عند حدوث الأزمات وتصحيح الصورة الذهنية للمؤسسة.

٣- لا تشارك في أعمال بحث المخاطر محتملة الوقوع وبناء السيناريوهات والاتصالات وفقا لأنماطها.

ما سبق يتفق مع نتائج الدراسات المحلية كدراسة فريد (١٩٩٩)، والبكري (١٩٩٩)، وعبد الموجود (٢٠٠٠)، إلا أنها تختلف مع الدراسات العالمية ومنها دراسة "هيريرو" و"برات" **Herrero & Bratt** (١٩٩٨)،"وبنروس" **Penrose** (٢٠٠٠) في تأكيدها على أن مسئولي العلاقات العامة في المؤسسات الأمريكية ينالون قدرا كبيرا من الاهتمام، وأنهم يعملون وفق خطط اتصالية مكتوبة لإدارة الاتصالات مع الجمهور ووسائل الإعلام، ويقومون بمهام التوقع والتنبؤ للمخاطر والقضايا محتملة الحدوث.

كما توصلت الدراسة إلى أن العلاقات العامة بالرغم من عدم مشاركتها في الإجراءات السابق ذكرها، إلا أن مؤسسات الطيران قد اهتمت ببرامج التدريب لدى مسئولي العلاقات العامة على كيفية إجراء الاتصالات مع الجمهور الخارجي وأهالي الضحايا ووسائل الإعلام، واستخدمت التجارب العملية وفق تصورات مكتوبة ومعدة لهذا الغرض، ولكن يؤخذ عليها أن التدريب إفتقد عنصرا هاما وهو التعامل مع الجمهور الداخلي (الموظفين).

المرحلة الثانية : الأدوار الفعلية التي قامت بها إدارة العلاقات العامة في الأزمات السابقة في الطيران. (حادث الطائرة المصرية أكتوبر ١٩٩٩)

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية بمؤسسات الطيران أن العلاقات العامة شاركت في مرحلة حدوث الأزمة فقط، وهي هنا تمثل حادث سقوط الطائرة المصرية في المحيط الأطلنطي قبالة السواحل الأمريكية في ٣١ أكتوبر ١٩٩٩، حيث تركزت الأدوار فيما يلي :

١- التعامل مع أهالي الضحايا وتلبية احتياجاتهم وإبلاغهم بالحادث وإنهاء أي إجراءات إدارية تتعلق بهم وبالضحايا وتنظيم أماكن الاستقبال لهم.

٢- التعامل مع الجمهور الخارجي والرد على استفساراته بخصوص الأزمة في ضوء المعلومات المتاحة وبعد موافقة الإدارة العليا.

٣- التعامل مع وسائل الإعلام بتنظيم المؤتمرات الصحفية وتقديم المعلومات لمندوبيها، بحيث تتم تحت إشراف مدير العلاقات العامة والإدارة العليا.

واقتصرت الأدوار على تلك الجوانب، في حين لم يذكر أي دور في إجراء الحملات الاتصالية بالجمهور وطمأنته نظرا لطبيعة الحادث الغامضة، وكذلك إجراءات التعامل مع الجمهور الداخلي (الموظفين).

بالتالي فإن نتائج الدراسة الميدانية تقدم أدوار فعلية للعلاقات العامة عند حدوث الأزمات تعتبر جزءا من عدة إجراءات خلصت إليها الدراسات السابقة العالمية مثل دراسة "جيليبو" **Guillebeau** (١٩٨٩)، "وموجل" **Mogal** (١٩٩٣)، و"هيرت" **Hearit** (١٩٩٦) بتركيزها على إجراءات هي : جمع المعلومات عن الأزمة وأبعادها، التعامل مع الجمهور الداخلي (الموظفين)، التعامل مع الجمهور الخارجي وأهالي الضحايا، التعامل مع وسائل الإعلام، وتوجيه رسائل ومضامين اتصاليه فعالة لهذا الجمهور.

كما أن نتائج الدراسة الميدانية - فيما يخص مؤسسات الطيران واهتمامها بالاتصالات وقت حدوث الأزمات - تؤكد أهمية الاتصالات المتبادلة مع الجمهور وتلبية احتياجاته وهو ما يتفق مع الإطار النظري لنموذج جرونج **Grung** الاتصالي الرابع مع الجمهور، وإن كانت تلك النتائج تفتقد لعدة جوانب يتم تداركها بالنموذج المقترح بحيث يوضع في الاعتبار قضايا البنية التنظيمية لدى ميرتون **Merton**، وكذلك الاتصالات المتبادلة عند جرونج **Grung**.

إلا أن نتائج الدراسة الميدانية في تركيزها على أدوار العلاقات العامة في جوانب التعامل مع الجمهور الخارجي، وأهالي الضحايا، ووسائل الإعلام - خاصة في شركة مصر للطيران - تختلف عن نتائج دراسة محلية سابقة لـ " البكري " (١٩٩٩) أسفرت عن أن العلاقات العامة بالشركة ذاتها لا تقوم بأي أدوار فعلية عند وقوع الأزمات، ولكنها تتفق مع دراسة محلية أخري لـ "فريد" (١٩٩٩) في أن العلاقات العامة يبرز دورها في التعامل مع وسائل الإعلام وإجراء الحملات الاتصالية.

المرحلة الثالثة : ما بعد الأزمة.

وتم استخلاصها من خلال ما كشفت عنة الدراسة الميدانية لحادث سقوط الطائرة المصرية، بجانب إجراءات التخطيط المستقبلي في مؤسسات الطيران من خلال إجراء التجارب العملية الكاملة لمواقف أزمات، وخلصت إلى ما يلي :

١- مسئولو العلاقات العامة لا يشاركون في إجراءات التقييم للأزمات السابقة - حادث الطائرة المصرية ١٩٩٩ - وأن التقييم قد اقتصر على الجوانب المتعلقة بأسباب الحادث الفنية لتحديد المسئولين عن وقوعه.

٢- القصور الواضح في إجراء الحملات الاتصالية لتصحيح الصورة الذهنية لشركات الطيران لدى العملاء والركاب والجمهور، وأن أدوار العلاقات العامة قد انتهت بانتهاء الإجراءات التي اتخذت فور وقوع الحادث.

وهذا يتفق مع أغلب الدراسات المحلية في عدم مشاركة العلاقات العامة في مرحلة متابعة الأزمة وتقييمها، ولكن يختلف مع دراسة فريد (١٩٩٩) في قيام العلاقات العامة بإجراء الحملات الاتصالية عبر وسائل الإعلام لتصحيح الصورة الذهنية بعد مرور الأزمة لفترة زمنية ممتدة.

وقد كشفت الدراسة الميدانية أيضا عن أن مؤسسات الطيران قد اتجهت مؤخرا إلى إشراك العلاقات العامة في تلك المرحلة بالقيام بإجراءات التقييم لما تم اتخاذه من أدوار تخصصية، وتقديم المقترحات والتوصيات في كيفية تطوير عمل العلاقات العامة في إدارة الأزمات، وكان ذلك عند تنفيذ تجربة بالمطار لكيفية مواجهة الأزمات.

وتأسيسا على ما سبق من عرض لنتائج الدراسة الميدانية يمكن للباحث أن ينتهي بأن أدوار العلاقات العامة بمؤسسات الدراسة تتركز في التعامل مع الأزمات وقت حدوثها بالقيام بإجراءات التعامل مع الجمهور الخارجي، وأهالي الضحايا، ووسائل الإعلام، في حين يتقلص دورها في مرحلتي ما قبل وما بعد وقوع الأزمات.

وفقا لتلك النتائج، وحصيلة أدبيات التراث البحثي والنظري، ورؤية المؤلف في هذا الشأن يمكن تقديم نموذج مقترح يشمل الإجراءات الأساسية والإستراتيجية في عمل مسئولي العلاقات العامة عند التخطيط لإدارة الأزمات، بحيث تتشكل محاورة الأساسية من النتائج السابقة ونواحي الاتفاق فيما بينها، مما يسهم في إنجاز أهداف الدراسة وصياغة نموذج مقترح يتم عرضه في المحور الثاني مباشرة.

المحور الثاني: نموذج الإجراءات الإستراتيجية للعلاقات العامة عند التخطيط لإدارة الأزمات.

هذا النموذج **The Model** سوف يقدم رؤية إستراتيجية لمراحل عمل مسئولي العلاقات العامة عند التخطيط لإدارة الأزمات بحيث يستفيد من النتائج النظرية والتطبيقية في هذا الشأن، إلى جانب محاولة تقديم جوانبة بشكل يتلاءم مع بيئة المؤسسات المصرية التي لديها اهتمام بالعلاقات العامة ورغبة في تطويرها وتحديثها.

والهدف من هذا النموذج هو تقديم الإجراءات الإستراتيجية التي تسند لمسئولي العلاقات العامة في مراحل التخطيط لإدارة الأزمات وذلك لتحقيق صورة ذهنية فعالة

للمؤسسة والحفاظ عليها إيجابية عند وقوع الأزمات وبالتالي إبراز الوظيفة الإتصالية لدى ممارسي العلاقات العامة المبنية على مبدأ إستراتيجي هام يتمثل في إقامة وبناء العلاقات الإستراتيجية مع الجمهور لتكون مساندة عند وقوع الأزمات، وتلك الرؤية تتفق مع أغلب المؤلفين المعنيين باتصالات الأزمة في سياق العلاقات العامة ومنهم على سبيل المثال "مارا" Marra (١٩٩٢،١٩٩٨)، و"هوتن" Hutton (١٩٩٩)، و"باركر" Parker (٢٠٠٣).

يؤسس النموذج Model على عدد من القضايا كالتالي:

١- أن الطرق الوقائية دائما أفضل من الطرق العلاجية التي تتخذ وقت وقوع الأزمات دون إعداد مسبق لها، وأنها تقلل إلى حد كبير من الأضرار عند حدوثها أو تفادي وقوعها من أساسه.

٢- من مفهوم الإستراتيجية في سياق عمل العلاقات العامة والتي تمثل الإجراءات والعناصر الأساسية في محور عمل العلاقات العامة، وأنها تبيان لأسلوب العمل بحيث تشمل الأساسيات التي تبني عليها الخطط والسيناريوهات العملية ليتم تنفيذها خطوة بخطوة في إدارة الأزمة عند الحدوث.

٣- المزاوجة والتكامل بين إجراءات التخطيط لإدارة اتصالات الأزمة وفق المراحل الزمنية الثلاث (قبل - أثناء - بعد) الحدوث وبين الإجراءات الإستراتيجية لمراحل عمل العلاقات العامة وهي البحوث، والتخطيط، والإتصال، والتقويم بحيث يوجه التخطيط لإدارة إتصالات الأزمة وفق تلك الإستراتيجيات.

٤- التخطيط لإدارة الأزمات من مبدأ التكامل بين كافة التخصصات المشاركة في إدارة الأزمات بحيث تكون ممارسات العلاقات العامة ركنا أساسيا بها، وتسعى إلى التكامل مع الإجراءات الآخري للخروج بمضمون إتصالي فعال يعكس قدرة المؤسسة وتكاملها في إدارة الأزمة وحرصها على مصالح الجمهور.

٥- العلاقات العامة هي حلقة الوصل بين المؤسسات والبيئة الخارجية لها من خلال الاتصالات المتبادلة وإدارتها مع الجمهور وبحث آرائه واتجاهاته، بجانب التنبؤ والتوقع لما قد يطرأ على بيئة المنظمة من أزمات وهو ما يعكس أهمية أدوار ممارسي العلاقات العامة ويتفق ذلك مع نموذج جرونج Grung الرابع (١٩٩٢) عن الاتصالات مع الجمهور.

٦- يبني النموذج على أساسيات عمل العلاقات العامة عند التخطيط لإدارة إتصالات الأزمة دون الإرتكان على أزمة بعينها، أو مؤسسة بذاتها ويوجه إلى المؤسسات التي لديها رؤية تطويرية في ممارسات العلاقات العامة ومزاولة عملها وفق مبادئ وأسس إستراتيجية في بناء العلاقات والاتصالات مع الجمهور.

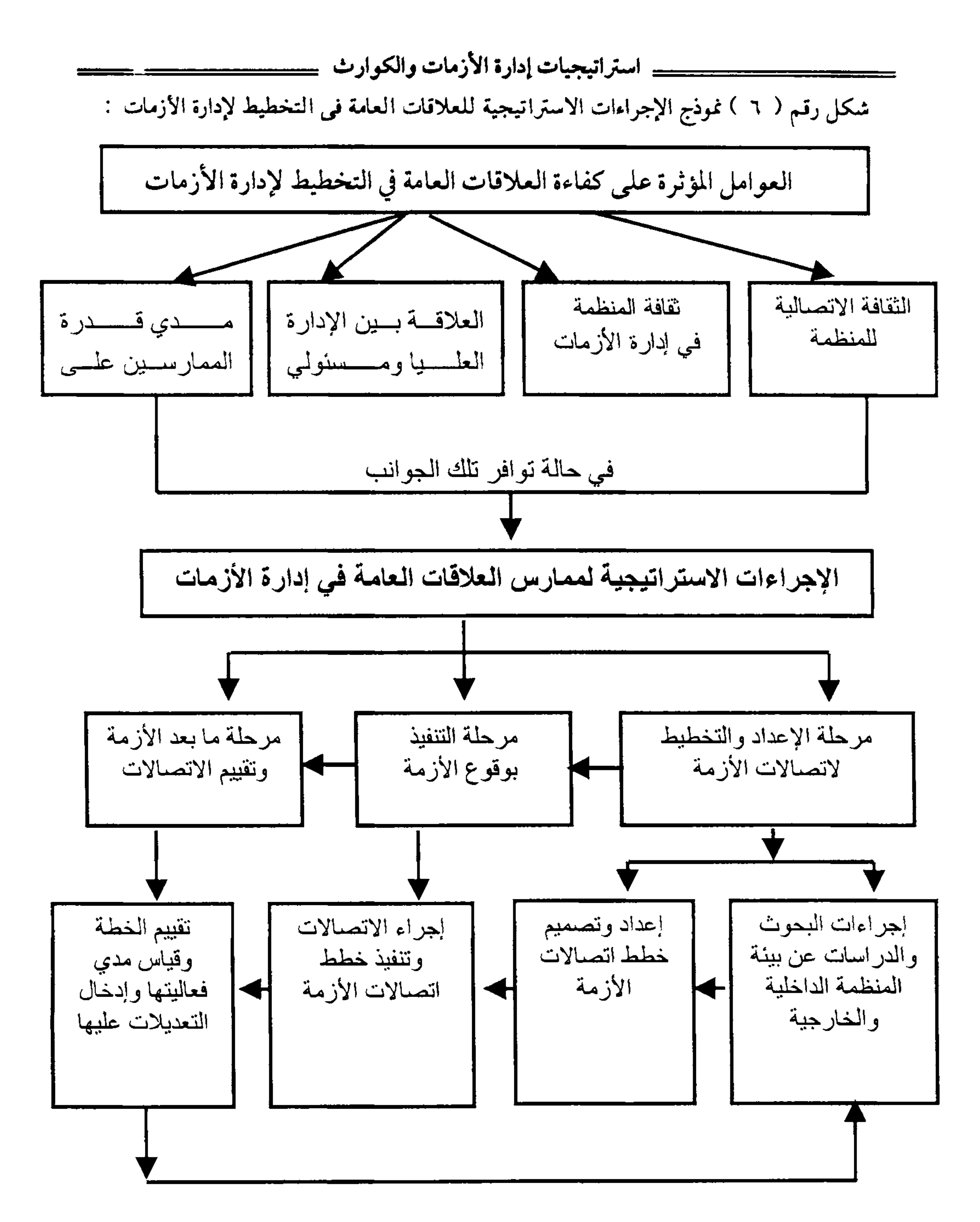
٧- انتماء العلاقات العامة إلى مؤسسة ترعاها تنظيميا ومهنيا مع توافر خصائص إدارية مؤهلة لأداء ممارسات اتصالية فعالة بالجمهور الداخلي والخارجي تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة.

في ضوء ما سبق يقدم المؤلف مكونات النموذج من خلال جانبين أساسين هما :

الأول: العوامل المحددة والمؤثرة على كفاءة العلاقات العامة عند التخطيط لإدارة الأزمات.

الثاني : الإجراءات الإستراتيجية لدى ممارسي العلاقات العامة عند إدارة الأزمات.

شكل رقم (٦) نموذج الإجراءات الاستراتيجية للعلاقات العامة فى التخطيط لإدارة الأزمات :



الجانب الأول: العوامل المحددة والمؤثرة على كفاءة العلاقات العامة في التخطيط لإدارة الأزمات.

تمثل الجوانب المهيئة لأداء مهام العلاقات العامة والتي تعطيها الحق والشرعية في التخطيط لإدارة الأزمات، ويتناولها المؤلف من خلال أربعة جوانب رئيسية هي:

١) ثقافة وإيديولوجية المنظمة في الاتصال:

والتي تعنى كما ذهب فيرن بانكس **Fearn-Banks** فلسفة المنظمة واتجاهاتها وسلوكياتها في النواحي الإتصالية بالجمهور، ومدى تبنيها لمستحدثات الاتصال (١٩٩٦ : ١٣).

حيث تلجأ المؤسسة المعنية بتلك الجوانب إلى تطوير وبناء علاقات قوية مع الجماهير الإستراتيجية للمنظمة والتفكير في أفضل الأساليب الاتصالية لكسب ثقة الجمهور، والتي تتمثل في الاتصالات المتبادلة والمتناسقة ثنائية الإتجاة،التي طورها جرونج **Grung** (١٩٩٢) من قبل،لإتاحة الفرصة لفتح الحوارات وتبادل الآراء ما بين المنظمة والجمهور. وهذا قد يدفع بالمؤسسة إلى تطوير أجهزة العلاقات العامة بها وصقل مهارات ممارسيها وتدريبهم على مستحدثات الإدارة والاتصال خاصة فى مجال إدارة الأزمات.

ويمكن أن يطلق المؤلف على الاتصالات السابقة في مجملها باتصالات المخاطر **Risk Communications**، والتي تعنى إطلاع الجمهور الداخلي والخارجي على الأحداث الإيجابية والسلبية التي تحدث بالمنظمة، واستقبال الآراء والمقترحات عن ما تقدمه المنظمة من أنشطة وخدمات. وتلك الاتصالات تعد مرحلة من مراحل الاستعداد والتخطيط لإدارة الأزمات بهدف بناء علاقات قوية وتحقيق صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة لدى الجمهور.

٢) ثقافة المنظمة في إدارة الأزمات وقدرتها على التخطيط لها.

وهي تحدد مدى استهداف المنظمة للأزمات، من حيث كونها مؤسسة تسعى للتعامل مع الأزمات وفق الأسلوب العلمي والتخطيطي أو الأسلوب التقليدي والعشوائي في إدارتها. وتلك الجوانب تتوقف على مدى تكيف وملاءمة ثقافة المنظمة مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ورغبتها في التطوير والتحديث من الوسائل والطرق التي تجنب المؤسسة المخاطر الناجمة عن تفاعلها مع بيئة المنظمة، والتي تتمثل في تكوين منظومة متكاملة لإدارة الأزمات تعطي الشرعية والحق لكافة التخصصات والهيئات بالمشاركة والتخطيط في كيفية إدارة الأزمات.

وثقافة المنظمة في الجوانب المادية تتمثل في توفير الاستعدادات اللازمة لإدارة الأزمات من حيث إقامة هيكل تنظيمي يتولي مهام إدارة الأزمات، وتشكيل فريق متخصص ومدرب على أحدث الوسائل الاتصالية اللازمة، وإقامة وتأسيس المراكز

الصحفية والإعلامية لعقد المؤتمرات عند وقوع الأزمات، وإجراء التجارب والتدريب على خطط إدارة الأزمات، وخطط الاتصالات.

٣) مدى تقبل الإدارة العليا لوظيفة العلاقات العامة وتوفير الإمكانيات التنظيمية والمهنية والإدارية لمارسيها.

والتي تهيئ المجال لأي تطوير وتحديث في بيئة عمل العلاقات العامة،والإعلاء من شأن ممارسيها – خاصة عند التخطيط لإدارة الأزمات – ليكون لديهم القدرة على تنفيذ اتصالات فعالة وفق مبادئ وأسس تخدم أهداف المؤسسة، والتي تحتاج إلى مرونة وحرية في الاتصال خاصة أثناء الأزمات بشرط أن يكون مخطط لها من قبل، ومتوافقة مع إتجاهات المنظمة والإدارة العليا بها.

٤) مدى تطلع وخبرة ممارسي العلاقات العامة وقدرتهم على التنبوء والإبتكار لما يحدث بالبيئة الخارجية للمؤسسة.

يتوقف ذلك على الخبرات في مجال إدارة الأزمات، وبرامج التدريب والتأهيل وأوجه التطور في الأنظمة ومستحدثات العلوم، بجانب وجود الرغبة لدى ممارسي العلاقات العامة إلى الإبداع والتطوير والإطلاع على التطورات في المجتمع وتقبلهم للتغيير.

ما سبق يتوقف عليه أداء وفعالية الجانب الآخر من النموذج، وذلك من حيث الافتراض بأن مؤسسة ما لديها ثقافة اتصالية فعالة في التعامل مع الجمهور، وتولى اهتمامها بمسئولي العلاقات العامة، وبالتالي توافر البيئة التنظيمية الملائمة فى التخطيط لإدارة الأزمات، ومن جانب آخر أن المؤسسة والعلاقات العامة بها لديها إطلاع مستمر وتوقع لما قد يطرأ على بيئتها الداخلية والخارجية، وتتخذ كافة الوسائل والسبل في الاستعداد لوقوع الأزمات. وهنا يمكن صياغة الجانب الثاني من النموذج والذي يتمثل في الإجراءات الاستراتيجية لمارسي العلاقات العامة في التخطيط لإدارة الأزمات.

الجانب الثاني : الإجراءات الإستراتيجية لمارسي العلاقات العامة في التخطيط لإدارة الأزمات.

يقدمها النموذج من خلال مجموعة استراتيجيات تشمل مراحل عمل العلاقات العامة عند التخطيط لإدارة الأزمات (قبل – أثناء – بعد) الحدوث، انطلاقا من المهام الأساسية لها والتي تتمثل في البحوث، والتخطيط، والاتصال، والتقويم، ويتناولها المؤلف في ضوء مفهوم الإستراتيجية طبقا لما تم توضيحه في فصل المنهج على أنها تمثل الإجراءات والعناصر الأساسية في التخطيط للأزمات من جانب مسئولي العلاقات العامة وذلك من خلال ثلاث مراحل أساسية هي :

المرحلة الأولى: الإعداد لخطة اتصالات الأزمة

وتشتمل على عدة إجراءات تمثل وظيفتي البحوث والتخطيط في العلاقات العامة وذلك في مرحلة التخطيط لإدارة الأزمات قبل وقوعها، وتتضمن الإجراءات التالية :

أولا : إجراء البحوث والدراسات المستفيضة عن بيئة المنظمة الداخلية والخارجية وما قد يطرأ عليها من أحداث

وتشمل الإجراءات التالية :

١) إعداد قاعدة بيانات عن بيئة المؤسسة وأنشطتها وأعضائها وقوانينها وجماهيرها الرئيسية والإستراتيجية.

٢) اجراء البحوث لقياس اتجاهات الجمهور ومدى رضاه عن أنشطة المؤسسة والتي تمثل الدراسات الواقعية عن الجمهور.

٣) اجراء تحليل مضمون لمحتوى المادة الإعلامية والصحفية التي تتناول المؤسسة والنشاط الذي تعمل في إطاره وذلك كل فترة زمنية محددة ولتكن ستة أشهر ليتسنى لنا تحديد موقف الجمهور ووسائل الإعلام من المؤسسة.

٤) إجراء البحوث الميدانية والتحليلية لدراسة أثر الأزمات السابقة على صورة المؤسسة الذهنية لدي الجمهور، وموقفة من الإجراءات التي إتخذتها المؤسسة، ومقترحاته لتطوير الإجراءات الاتصالية في إدارة الأزمات.

ثانيا : تحديد فريق العلاقات العامة الذي يتولى إدارة اتصالات الأزمة :

حيث يتم توزيع الأدوار والمسئوليات على هذا الفريق كأن يقسم إلى مجموعات تخصصية في جوانب (الاتصالات الداخلية مع العاملين - الاتصالات الخارجية مع أهالي الضحايا - الاتصالات مع وسائل الإعلام - جمع المعلومات من الميدان - الاتصالات مع الجمهور الخارجي المؤلف عن المعلومات - التنسيق مع المسئولين والوزارات والهيئات الأخرى)، ويجب أن يوضع في الاعتبار درجة التنسيق مع فريق إدارة الأزمة الشامل على مستوى المؤسسة، والعمل وفق قوانين وتشريعات وتعليمات الإدارة العليا بالمؤسسة.

ثالثا : تحديد المخاطر والأزمات محتملة الحدوث :

حيث يشارك مسئولو العلاقات العامة فريق إدارة الأزمات في تحديد الأزمات محتملة الحدوث - وغالبا ما توضع في سيناريوهات لكل موقف على حدة - وذلك من منطلق أن الأزمات لا تتعلق فقط بعناصر التشغيل بالمؤسسات كلحتراق طائرة أو انقلابها مثلا، ولكن هناك أزمات أخري جماهيرية وإدارية ومدنية مختلفة تتعلق بالمؤسسة، والتي تكون

أقرب لأدوار العلاقات العامة بالمؤسسات. وهنا علينا التسليم بأن تحديد المخاطر يتم من خلال مختلف التخصصات، بحيث يتوقع الفنيون ومسئولو التشغيل نواحي الخلل التي تطرأ على معدات التشغيل والنشاط، في حين يتولى مسئولو الإتصال والعلاقات العامة المخاطر الناجمة عن النواحي الإتصالية بالجمهور الداخلي والخارجي، ويتم وضع تلك المخاطر في مصفوفة على حسب شدة الأزمة وقدر الاستجابة المطلوبة.

رابعا : تحديد فئات الجمهور المراد الوصول إليها عند وقوع الأزمات واتخاذ الطرق والوسائل المناسبة في الإتصال بها.

وهذا الإجراء يتم تحديده بناءا على نشاط المؤسسة، وأنواع الأزمات المحتملة الحدوث، ومدى إرتباطها بالجمهور، ومستوى التدخل من المسئولين، وغالبا ما تتحدد فئات الجمهور في الجمهور الداخلي (العاملين بالمؤسسة)، الجمهور الأساسي المتعلق بنشاط المؤسسة ولا تعمل بدونه، وسائل الإعلام، الجمهور الخارجي من قادة الرأي والمسئولين الحكوميين في الهيئات الأخرى والجمهور العام، وأهالي الضحايا عند وقوع أزمات من مثل هذا النوع . فمثلا عند وقوع أزمة بمؤسسات الطيران فإن الجمهور الأساسي يكون الركاب والعملاء،مع وضع أولوية الاتصال للفئات الأخرى من الإعلاميين والصحفيين والجمهور الداخلي (الموظفين) والمؤسسات الأخرى في مجال الطيران.

خامسا : تصميم وكتابة خطة اتصالات الأزمة :

وهي خطة يتم الإعداد لها قبل حدوث الأزمة بحيث تشتمل على مجموعة إجراءات اتصالية تنفذ عند وقوع الأزمات بهدف تنظيم العمل وتحديد الأدوار والمهام لكل عضو في فريق الإتصالات، وغالبا ما تتضمن الخطة على أنواع الأزمات المحتملة الحدوث، ومسئولي العلاقات العامة وبياناتهم، والإجراءات التي تتخذ مع الموظفين بالمؤسسة والجمهور الخارجي ووسائل الإعلام وأهالي الضحايا وغيرهم عند وقوع الأزمات، مع نماذج بيانات صحفية، واستطلاعات للرأي، وكيفية تقييم الإجراءات الإتصالية. كما تشتمل على فئات الجمهور الأساسي للمؤسسة وكذلك الجمهور المتأثر بالأزمة والمرتبط بنوعها.

المرحلة الثانية : وقوع الأزمة وتنفيذ خطة الاتصالات

يتم خلالها تنفيذ الإجراءات الاتصالية المدرجة بخطة اتصالات الأزمة المعدة مسبقا، بحيث يتخذ كل عضو بفريق العلاقات العامة موقعة، ويبادر بأداء مهامه. وتلك المرحلة تمثل الوظيفة الإتصالية للعلاقات العامة وتنفيذ الاتصالات مع الجمهور، ولعل أكثر الإجراءات التي يقوم بها مسئولو العلاقات العامة في تلك المرحلة ما يلي :

أولا : جمع المعلومات الأولية عن الأزمة وتحديد أبعادها والانتشار في موقع الأزمة لنقل الواقع الفعلي عن ما حدث إلى الإدارة العليا بالمؤسسة.

ثانيا : إجراء الاتصالات مع العاملين بالمؤسسة، وإطلاعهم على ما حدث، والإجراءات التي يتخذها المسئولون بصدد الأزمة، واتخاذ كافة الوسائل والطرق الاتصالية للوصول إليهم وجعلهم جهة مساندة في إدارة الأزمة.

ثالثا : إدارة الاتصالات مع الإعلاميين والصحفيين من حيث توفير المعلومات الصحيحة عن الأزمة، وتنظيم وعقد المؤتمرات الصحفية، وإعداد البيانات الصحفية الصادرة عن مركز إدارة الأزمات وتقديمها للصحفيين، ومتابعة التغطية الإعلامية للأزمة، والرد على أي انحرافات وشائعات، وهذا يتم بعد التخطيط والموافقة على تلك الإجراءات من قبل الإدارة العليا بالمؤسسة.

رابعا : إجراء الاتصالات المستمرة بأهالي الضحايا، واتخاذ كافة الوسائل والإجراءات لتلبية احتياجاتهم وتوفير مناخ من الراحة لهم، والتي تتناسب مع طبيعة ونوع الأزمة التي وقعت.

خامسا : تنفيذ حملات اتصالية وإعلامية توجه لمختلف فئات الجمهور المستهدف عبر رسائل اتصالية تتضمن الإجراءات التي اتخذتها المؤسسة في معالجة الأزمة، والدور الذي تؤديه في خدمة الجمهور وتلبية احتياجاته، والتطورات التي حدثت بالمنظمة.

المرحلة الثالثة : بعد وقوع الأزمة وتقييم خطة إدارة اتصالات الأزمة :

الأنشطة الاتصالية لا تنتهي بانتهاء الأزمة والإجراءات التي اتخذت عند وقوعها، وإنما تستمر الاتصالات مع الجمهور لتحسين الصورة الذهنية، فضلا عن ذلك فإن فريق العلاقات العامة في إدارة الأزمة يسير في عدة اتجاهات سواء في حملات إدارة الصورة الذهنية، أو إجراءات التقييم الخاصة بإدارة الأزمة، لذا فإن تلك المرحلة تعد اتصاليا مكملة للمرحلة السابقة (حدوث الأزمة) ولكنها تتميز عنها بوجود الوقت المتاح لتنفيذ تلك الاتصالات وبالتالي الابتكار والتجديد والتطوير من خطة اتصالات الأزمة.

وتتركز أدوار مسئولي العلاقات العامة في تلك المرحلة فيما يلي :

أولا : مواصلة الحملات الاتصالية والإعلامية للتوعية بأسباب الأزمة، والإجراءات التي اتخذتها المؤسسة في هذا الشأن، إلى جانب إطلاع الجمهور على التطورات التي خضعت لها المؤسسة بعد الأزمة.

ثانيا : إجراء تقييم لما تم في إدارة اتصالات الأزمة من حيث مدى فعالية خطة الاتصالات وملاءمتها لموقف الأزمة بشكل يسمح بتحديد أوجة القصور في الخطة وبالتالي

إدخال التحسينات والتعديلات عليها أو تغيير الخطة في حالة عدم صلاحيتها، والتقييم عادة ما يتم على الإجراءات التي اتخذت،وأدوار القائمين عليها ومدى كفاءتهم.

ثالثا : إجراء البحوث والدراسات الميدانية لمعرفة رأي الجمهور في إدارة الأزمة كأحد أشكال التقييم، إلى جانب تحليل المادة الصحفية والإعلامية التي تناولت الأزمة والمؤسسة وحفظها في ملف خاص بالأزمة التي وقعت لكونها حالة خاصة تعرضت لها المؤسسة.

وبعد تحديد نواحي القصور في الخطة وإدخال التعديلات، وتصميم خطة جديدة فعالة في إدارة اتصالات الأزمة يتم عرضها على المسئولين في مركز إدارة الأزمة ورئاسة المؤسسة للتصديق عليها، والمساعدة في اتخاذ الوسائل التي تفعل من دورها.

يستخلص المؤلف مما سبق أن وظائف العلاقات العامة الأساسية والمخططة إستراتيجيا وهي البحوث، والتخطيط، والاتصال، والتقويم تمتد لتشمل مراحل إدارة الأزمات المختلفة سواء قبل أو أثناء أو بعد حدوثها، وأنها تتوافق مع تلك المراحل في حالة توجه التخطيط إلى اتصالات الأزمة وكيفية إدارتها، على اعتبار أنه مجال منفرد ويحتاج إلى أسلوب خاص في التخطيط، فمرحلة التخطيط والإعداد لاتصالات الأزمة قبل حدوثها تتمثل في وظيفتي البحوث والتخطيط في العلاقات العامة، ثم المرحلة التالية بوقوع الأزمة وتنفيذ خطة الاتصالات وإجراء الوظيفة الاتصالية، وأخيرا مرحلة ما بعد الأزمة ويتم فيها تقييم ومتابعة ما تم اتخاذه من إجراءات.

إلا أن هذا لا يعني فصل المراحل والوظائف عن بعضها، ولكنها مجتمعة تمثل عمليات ديناميكية متداخلة تكمل بعضها البعض في مختلف المراحل من إدارة اتصالات الأزمة، فمثلا وظيفة البحوث فهي تستخدم في الأوقات والمراحل المختلفة من إدارة الأزمة سواء بإجراء الدراسات والبحوث قبل حدوثها بتحديد الأزمات محتملة الحدوث، أو إجرائها بوقوع الأزمة لمعرفة رد الفعل السريع أثناء إدارتها، وأخيرا تزداد أهميتها عند تقييم الأزمة وتحديد موقف الجمهور والمؤسسة من طريقة إدارة الأزمة وبالتالي نرجع إلى مرحلة التخطيط لما قبل وقوع الأزمات لاشتمالها على إجراء (دراسة الأزمات السابقة للمؤسسة وتحليلها وتقييمها)، وهي هنا تعد في تعداد الأزمات السابقة للمؤسسة من مبدأ أن نهاية أزمة هي بداية التخطيط لأزمة أخري , ويقاس على ذلك الوظائف والعمليات الأخرى في عمل العلاقات العامة عند التخطيط لإدارة إتصالات الأزمة.

من خلال ما سبق يكون ممارس العلاقات العامة ركنا أساسيا ضمن المنظومة المتكاملة لإدارة الأزمات داخل المؤسسات ويتولى الجانب المتعلق بمهامه وهو إدارة

الاتـصالات مـع الجمهور، وبالتالي يتحقق التكامل بين التخصصات المختلفة والمشاركة في إدارة الأزمـات، وإمكانـية الخـروج بمضمون رسالة اتصالية فعالة تحدد موقف المؤسسة من إدارتها للأزمة أيا كان الشخص القائم على نقلها للجمهور سواء رئيس المؤسسة أو متحدث رسمي تم اختياره من العلاقات العامة أو أي تخصص آخر.

المحور الثالث: توصيات الدراسة

سـعت الدراسـة الـراهنة إلى تـناول إجراءات التخطيط لإدارة الأزمات واتصالاتها علـى المـستوي البحثـي والميداني، وخلصت إلى تقديم نموذج مقترح يتضمن الإجراءات الإستراتيجية لمحور عمل مسئولي العلاقات العامة عند التخطيط لإدارة الأزمات (قبل - أثـناء - بعـد)، وهـنا فـإن الدراسة توصي بالاهتمام بتطبيق النموذج داخل المؤسسات المصرية، لقياس مدى فاعليته وإدراك الجوانب المفتقدة به وإضافتها بهدف تطوير ممارسات العلاقات العامة في إدارة الأزمات.

يحاول المؤلف في هذا المحور تقديم مجموعة من التوصيات كالتالي:

١- أهمية التطوير البحثي لدراسة عدد من الموضوعات المستقبلية لتغطية جوانب عديدة في هـذا المجـال ومـنها: إسـتراتيجية العلاقات العامة وعلاقتها بمجال إدارة المخاطر، وكـذلك صـورة ممارسـي العلاقات العامة لدى الإعلاميين والصحفيين عند تغطية الأزمـات والحـصول علـى المعلـومات، أيـضا العلاقـة بـين تطـور نظـم المعلومات والتخطـيط لإدارة الأزمـات كمـا يجـب الاهـتمام بمضمون الخطاب الاتصالي لدى مـسئولي العلاقـات العامة عند حدوث الأزمات، ومدى قدرتهم على نشر الخطاب المؤسـسي وإقـناع الجمهـور بـه سواء على المستوي الداخلي أو الخارجي للمؤسسة وبالتالـي دخـولها في مجـال إدارة التغـيير، فضلا عن هذا يجب الاهتمام بدراسة دور الحمـلات الاتـصالية للعلاقـات العامة عند إدارة الأزمات واستغلال أنشطة حديثة كالرعاية في هذا الشأن، إلي جانب استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة كالإنترنت في إدارة الحملات الاتصالية عند إدارة الأزمات.

٢- وضـع آلـيات وضـوابط محددة في اختيار العاملين بالعلاقات العامة داخل المؤسسات بحـيث يتوافـر لـديهم مـستويات مـن التأهـيل الأكاديمي والتخصصي في العلاقات العامـة مع توافر المهارات والقدرات الإبداعية والشخصية، وكذلك اختيار قيادات علـى قـدر عال من الخبرة الاتصالية والإدارية في العلاقات العامة والاهتمام بإجراء الدورات التدريبية المستمرة على مستحدثات الإدارة والاتصال وعمليات العلاقات العامـة المـتطورة، مـع ضـرورة إسـناد أدوار فعلـية للممارسـين تـرتبط بالأهـداف الإستراتيجية للمؤسسات وإعطاء الصلاحيات لهم في تنفيذها، وهذا يمثل بيئة عمل العلاقـات العامة المناسبة فى التخطيط لإدارة الأزمات وعنصر النجاح عند التعامل معها.

٣- أهمية تأسيس هيكل تنظيمي لإدارة العلاقات العامة داخل جهاز مترو الأنفاق لكونه يتعامل مع أكثر من ٣,٥ مليون راكب يوميا مع افتقاده لهيكل يتولى الإجراءات الاتصالية مع هذا الجمهور العريض.

٤- أن تتجه المؤسسات إلى الاهتمام بالجوانب الاتصالية بالجمهور والانفتاح على البيئة الخارجية لها والتفاعل مع المتغيرات التي تحدث بها وتؤثر على المؤسسات مثل الأزمات، مع ضرورة تطوير أجهزة العلاقات العامة وإعطاء الصلاحيات لها بممارسة أدوارها بهدف إقامة وبناء وإدارة العلاقات الإستراتيجية مع الجماهير الأساسية للمؤسسات.

٥- توجه المؤسسات إلى تبني الفكر الإستراتيجي في التخطيط لإدارة الأزمات وتأسيس منظومة متكاملة يشارك في إعدادها متخصصون من كافة الإدارات بالمؤسسة مع إنشاء هيكل تنظيمي، وتصميم الخطط التخصصية في إدارة الأزمات.

٦- الاهتمام بالإستراتيجية الاتصالية وجعلها ركنا أساسيا ضمن إجراءات التخطيط الشامل لإدارة الأزمات، ويتولى إعدادها مسئولو العلاقات العامة من خلال الاستعداد بخطة مكتوبة لإدارة اتصالات الأزمة تتضمن الإجراءات الاتصالية اللازمة عند وقوع الأزمات ليتم تقييمها وتحديد مدى فعاليتها بعد مرور الأزمة.

٧- الاستعانة بالشركات المتخصصة في إدارة الأزمات ووكالات العلاقات العامة نظرا لحداثة تطبيق المجال في المؤسسات المصرية واحتياجه إلى إرساء أسس وقواعد صحيحة وثابتة من البداية.

٨- توجه المؤسسات إلى استحداث وسائل متطورة في إجراء التدريبات والتجارب العملية على كيفية إدارة الأزمات مع التركيز على الإجراءات الاتصالية مع الجمهور بفئاته المختلفة لكونها أكثر الجوانب أهمية عند وقوع الأزمات وكذلك تدريب مسئولي العلاقات العامة على تلك الإجراءات.

٩- تغيير نظرة القيادات التنظيمية بالمؤسسات إلى إدارات العلاقات العامة على أنها إدارات خدميه تعمل داخل المؤسسة كأي إدارات أخرى وأنها لا ترتقي إلي المشاركة في إدارة الأزمات وخاصة في مؤسسات الدراسة بالنقل البري والبحري.

١٠- اهتمام المؤسسات الأكاديمية الإعلامية بتضخيم دور العلاقات العامة من خلال القيام بزيارات ميدانية مكثفة للمؤسسات والشركات المختلفة، حتى يتم نشر وتنمية الوعي بثقافة العلاقات العامة ولفت أنظار المسئولين نحو تطويرها وتحديثها.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أ) - الكتب العربية:

١- أبـو قحـف، عـبد الـسلام (١٩٩٧)، " أساسـيات الإدارة الاسـتراتيجية " ط ٢، الاسكندر يه، الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع.
٢- الـبادي، محمـد (١٩٩١)، "المـشكلات المهنية في العلاقات العامة " ط١، القاهرة، الانجلو المصرية.
٣- الـبادي، محمـد (١٩٩٢)، " العلاقـات العامة ووظائف الإدارة العليا "، القاهرة، الانجلو المصرية.
٤- الحسيني، السيد (١٩٨١)، " النظرية الإجتماعية ودراسة التنظيم "، ط٣، القاهرة، دار المعارف.
٥- الحمـلاوي، محمـد رشـاد (١٩٩٣)، " إدارة الأزمـات : تجارب محليه وعالميه" ط ١، القاهرة، مكتبه عين شمس.
٦- الحمـلاوى، محمد رشاد (١٩٩٩) , " دور الاتصالات في إدارة الأزمات " القاهرة، مكتبه عين شمس.
٧- الطيب، حسن أبشر (١٩٩٢)،" إدارة الكوارث "، ط ١، ميد لايت المحدودة، لندن.
٨- الهـواري، سـيد (١٩٩٨)، " الموجز في إدارة الأزمات، أصول التشخيص والقياس والتخطيط والسيطرة " ط١، القاهرة، مكتبه عين شمس.
٩- جـوده، محفـوظ أحمـد (١٩٩٧)، " إدارة العلاقـات العامـة : مفاهـيم وممارسات"، القاهرة، مؤسسه زهران للنشر والتوزيع.
١٠- شريفـ، مني (١٩٩٨)، " إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء "، القاهرة.
١١- شـومان، محمـد علـي (١٩٩٨)، " دور الإعـلام في تكـوين الرأي العام : حرب الخليج نموذجا "،القاهرة، المنتدي العربي للدراسات والنشر.
١٢- شـومان، محمـد علـى (٢٠٠٢)، " الإعـلام والأزمات : مدخل نظري وممارسات عمليه "، ط١، القاهرة، دار الكتب.

١٣- عبد الحميد،محمد (٢٠٠٠)،" البحث العلمي في الدراسات الإعلامية"، ط١،القاهرة، عالم الكتب.

١٤- عجوة، على (١٩٨٣)، " الأسس العلمية للعلاقات العامة "، ط٢، القاهرة، عالم الكتب.

١٥- عجوة، على (٢٠٠٢)،"العلاقات العامة والصورة الذهنية "، القاهرة، عالم الكتب.

١٦- علام، اعتماد(١٩٩٤)، " دراسات في علم الاجتماع التنظيمي"، ط١،القاهرة، الانجلو المصرية.

١٧- مصطفي، احمد سيد (١٩٩٩)،" تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، رؤية مدير القرن الحادي والعشرين " ،ط٢، القاهرة، دار الكتب.

١٨- نعيم، سمير (١٩٨٦)، " المنهج العلمي في البحوث الاجتماعية "، ط٣، القاهرة، مكتبه سعيد رأفت.

١٩- هنسلو،فيليب (٢٠٠٣)، " العلاقات العامة للجميع"، ترجمة: تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، ط١، القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع.

٢٠- هويدا مصطفي(٢٠٠٠)، " دور الإعلام في الأزمات الدولية : دراسة حاله للإدارة الإعلامية لحرب الخليج "، القاهرة، مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر.

٢١- وهبى، سحر (١٩٩٦)، " بحوث في الإتصال"، ط١، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.

٢٢- يوسف، محمود (٢٠٠٢)، " دراسات في العلاقات العامة المعاصرة "، القاهرة، كلية الإعلام.

ب) الدوريات العربية :

١) الباز، عفاف محمد (٢٠٠٢)، " دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات"، مجلة النهضة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، العدد الحادي عشر، ص ص ٥٤-٨٢.

٢) الرهوان، محمد حافظ (٢٠٠٣)، " إدارة الأزمات الاقتصادية الدولية وفقا لأسلوب التدخل الإستراتيجي المخطط في أسواق رأس المال "، مجلة النيل، الهيئة العامة للإستعلامات، العدد ٨٢، ص ص ٤٠-٥٢.

٣) العربي، عثمان (١٩٩٩)، " اتصالات الأزمة : مسح وتقييم للتطورات النظرية فيها "، المجلة المصرية لبحوث الإعلام،كلية الإعلام، العدد الخامس، ص ص ٩٣ -١٥١.

٤) القليني، سوزان (١٩٩٨)، " مدى اعتماد الصفوة المصرية على التليفزيون وقت الأزمات : دراسة حالة على حادث الأقصر "، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، العدد الرابع، ص ص ٣٣-٦٤.

٥) القليني، سوزان، حسن، حمدي (٢٠٠٣)، " المصداقية الغائبة في الحرب الإعلامية "، جريدة الأهرام، العدد الصادر في ٢٦ مارس، ص ١٣.

٦) بهنسي، السيد (٢٠٠٠)، " مدى اعتماد الجمهور على وسائل الإعلام المصرية أثناء الأزمات : دراسة ميدانية على طلاب الجامعات "، المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، العدد الرابع، ص ص ٣-٣٢.

٧) حسين، سمير محمد (١٩٩٧)، " ارتباط تطور العلاقات العامة بتطور الفكر الإداري "، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، العدد الأول في يناير.

٨) دياب، مغاوري شحاتة (٢٠٠٣)، " نحو إستراتيجية عربية لمواجهة الكوارث"، جريدة الأهرام العدد الصادر في ٢٠ مارس، ص١٣.

٩) رسلان، أحمد فؤاد (٢٠٠٣)، " إدارة الأزمات الدولية : الإطار المفاهيمي والجوانب التنظيمية "، مجلة النيل، الهيئة العامة للإستعلامات، العدد (٨٢)، ص ص ١٤- ٣٤.

١٠) شومان، محمد على (٢٠٠١)، " إشكاليات في مسار تطور إعلام الأزمات والكوارث "، المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، العدد الثالث، المجلد الثاني، ص ص ١٤٩-١٧١.

١١) عبد الموجود، جابر محمد (٢٠٠٠)، "العلاقات العامة وإتصالات الأزمة : دراسة تطبيقية نظرية "، مجلة البحوث الإعلامية، جامعة الأزهر، العدد الرابع عشر، ص ص ٢١٣- ٢٤٨ .

١٢) فريد، كريمان (١٩٩٩)، " تقييم كفاءة الاتصالات في إدارة الأزمة "، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، العدد السادس، ص ص ١-٤٤.

١٣) يوسف، محمود (١٩٩٨)، " المعالجة الإعلامية للقصف الأمريكي للسودان وأفغانستان : دراسة تطبيقية مقارنة على شبكة **CNN** الأمريكية والفضائية السودانية "، المجلة العلمية كلية الآداب، جامعة المنيا، العدد الثلاثون، ص ص ٣٩٩-٤٤٩.

١٤) يوسف، محمود (١٩٩٩)، " إحتياجات الصحفيين من مسئولي العلاقات العامة عند حدوث الأزمات "، مجلة كلية الآداب، جامعة الزقازيق، العدد ٢٦، ص ص ١٣٧-١٨٣.

ج) ندوات ومؤتمرات علميه:

١- البكري،فؤاده (١٩٩٩)،" دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات :دراسة تحليليه لإحدى أزمات مصر للطيران " المؤتمر السنوي الرابع لإدارة الأزمات،كلية التجارة، جامعه عين شمس،بحث رقم (٤٠)،ص ص ٢٢١-٢٣٩.

٢- برغوت،علي محمد (٢٠٠٢)، " دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الجامعية "، المؤتمر السنوي السابع لإدارة الأزمات،كليه التجارة، جامعه عين شمس،بحث رقم (٢٣) ص ص ٥٧٥ - ٥٩٧.

٣- شومان،محمد علي (١٩٩٩)،" إدارة الصحف المصرية لكارثة قطار كفر الدوار : دراسة تحليليه لعينه من الصحف القومية والحزبية"،المؤتمر السنوي الرابع لإدارة الأزمات،كلية التجارة، جامعه عين شمس، المجلد الثاني،بحث رقم (٥١)، ص ص ٥٠٣ -٥٥٩.

٤- عبد اللاه، عزه عبد العزيز (١٩٩٧)، "إدارة الصحافة المصرية لأزمة القدس، دراسة حاله لمستوطنة هارحوما بجبل أبو غنيم،" المؤتمر السنوي الثاني للأزمات والكوارث، كليه التجارة،جامعة عين شمس، المجلد الثالث، بحث رقم (٥٠)، ص ص ١١٠- ١٣٦.

٥- علام، إعتماد (١٩٩٧)، " استخدام النماذج في دراسة البنية الاجتماعية للتنظيمات: رؤية منهجيه "، ندوة : قضايا منهجية معاصرة في علم الإجتماع

والأنثروبولوجيا، تحرير : محمود الكردي، أعمال الندوة السنوية الرابعة قسم الاجتماع، جامعة القاهرة، ص ص ١٦١ – ٢٠٢.

د) موسوعات

١- موسوعة المجالس القومية المتخصصة (٢٠٠١)، "مواجهه الأزمة الأخلاقية والسلوكية"، المجلد ٢٧، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، المكتبه العامة،ص ص ٧٣٥- ٧٤٧.

هـ) رسائل علميه :

١- برغوت، علي محمد (٢٠٠٣)، " دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات"، رسالة ماجستير، القاهره، جامعه الدول العربية، معهد البحوث والدراسات العربية، قسم الدراسات الإعلامية

٢- عبد المجيد، قدري علي (٢٠٠٢)، " دور الاتصال في إدارة الأزمات، دراسة حاله علي حادث الأقصر الإرهابي عام ١٩٩٧"، رسالة ماجستير، جامعه القاهرة، كليه الإعلام، قسم العلاقات العامة والإعلان.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

أ) الكتب الأجنبية:

1) Albrecht, Steve (1996), " Crisis Management For Corporate Self Defense", Amacom, New York .

2) Barton, Laurence (1993), "Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos", College Division South , Western Publishing Co., Ohio.

3) Benoit , William (1995), " Accounts, Excuses, Apologies: A Theory Of Image Restoration Strategies", Albany, state university of New York press.

4) Black, Sam (1995), "The Practice Of Public Relations" , 4th ed., butter worth Heine Manne, New york.

5) Bland, Michael (1998), "Communicating Out Of A Crisis, Macmilling Press LTD, London.

6) Booth, Simon (1993), "Crisis Management Strategy: Competition And Change In Modern Enterprises", Route Ledge, London and New York.

7) Caponigro, Jeffrey (2000), " The Crisis Counselor: A Step By Step Guide To Managing A Business Crisis", Contemporary Books, New york.

8) Cutlip, Scott, Center, A. & Bromm, Glen (1994), "Effective Public Relations" , 7th ed., Prentice Hall International, Inc,New jersey.

9) Dunkerly, D. (1972). "The Study of Organizations", London; Routledge & kegan paul.

10) Fearn Banks, Kathleen (1996), " Crisis Communications: A Case Book Approach", Lawrence Erlbaum Associates, Inc., New york.

11) Gottschalk, Jack (1993), "Crisis Response In Side Stories On Managing Image Under Siege", Visible Ink Press, London .

13) Harrison, Shirley (1999),"Disasters And The Media: Managing Crisis Communications", Macmillan Press, LTD, London.

14) Heath, Robert (1997), "Strategic Issues Management: Organizations And Public Policy Challenges"Thousand Oaks, Ck: Sage.

15) Heath, Robert (2001) , " Hand Book of public Relations", Sage Publications, Inc. New york.

16) Kitchen, Philip (1997), "Public Relations Principles And Practice", International Thomson Publishing Company , New york.

17) Lesly, Philip (1991), "The Hand Book Of Public Relations And Communications" , 4 Th ed., MC Graw-Hill Book Company (UK) Limited , New york.

18) Mogal, Leonard (1993), "Making It In Public Relations : An Insider's Guide To Career Opportunities" , Macmillan Publishing Company, New york.

19) Myers, Kenneth (1993), "Total Contingency Planning For Disasters", John Wiley & sons , Inc, New york and London.

20) Nudell , Mayer & Antokol, Norman (1988) , " The Hand Book For Effective Emergency And Crisis Management", Lexington Books, New york.

21) Reid, Janine (2000), "Crisis Management: Planning And Media Relations For The Design And Construction Industry", John Wiley & Sons, Inc., New york and London.

22) Roberts, Albert (1995), " Crisis Intervention Handbook: Assessment, Treatment, And Research", Wads worth Publishing Com., California.

ب) الدوريات الأجنبية:

1) Adams, William (2000), "Responding to The Media During A Crisis: It's What You Say And When You Say It" , Public Relations Quarterly, vol. 4, N.1,pp.26-28.

2) Benoit William (1997), "Image Repair Discourse And Crisis Communication", Public Relations Review, vol. 23, No.2,pp.177-186.

3) Birch, John (1994), "New Factors In Crisis Planning And Response", Public Relations Quarterly, Vol. 39, No. 1,pp.31-34.

4) Bronn, Peggy Simcic & Olson, Erik (1999), " Mapping The Strategic Thinking Of Public Relations Mangers In A Crisis Situation An Illustrative Example Using Conjoint Analysis", Public Relations Review, Vol. 25, No. 3.pp.351-368.

5) Burnett, John (1998), "A Strategic Approach To Managing Crises", Public Relations Review, Vol. 24, No.4, PP.475 –488.

6) Connell, Gina (2002), "Communicating In A Crisis", Communication World, Vol.19,No. 6 pp. 18-22.

7) Coombs, Timothy (1999), "Information And Compassion In Crisis Responses: A Test Of Their Efforts", Journal Of Public Relations Research , Vol. 11, No. 2, pp. 125 143.

8) Coombs, Timothy (2000), " An Empirical Analysis Of Image Restoration: Texaco's Racism Crisis", Journal of Public Relations Research, Vol.12, No. 2, pp. 163 - 179

9) Deveney, John (2002), "Lessons Learned: Creating A Comprehensive Crisis And Response Plan Post- Sept.11", Communication World, Vol.19, No.6, PP. 22-24.

10) Duke, Shearlean & Masland , Lynne (2002), "Crisis Communications By The Book", Public Relations Quarterly, Vol. 47, No. 3 , PP. 30-36.

11) Dyer , Samuel Coad (1995), " Getting People Into The Crisis Communication Plan", Public Relations Quarterly, Vol. 40, No.3,pp. 38-41.

12) Fitz Patrick , kathy & Rubin , Maureen Shubow (1995), "Public Relations VS. Legal Strategies in Organizational Crisis Decisions", Public Relations Review , Vol. 21, No. 1, PP.21-31.

13) Guillebeau , Julie (1989), "Crisis Management : A Case Study In The Killing of An Employee", Pubic Relations Quarterly, Fall, No.3, PP. 19-21.

14) Guth, David (1995) , " Organizational Crisis Experience And Public Relations Roles", Public Relation Review, Vol. 21, No.2 , PP. 123-136.

15) Hearit , Keith Michael (1994), "Apologies and public Relations Crises At Chrysler, Toshiba, and Volvo" Public Relations Review, Vol. 20,No.2, PP. 113-125.

16) Hearit , Keith Michael, (1996), " The Use Of Counter – Attack In Apologetic Public Relations Crises : The Case Of General Motors

Vs. Date line NBC" , Public Relations Review, Vol.22, No. 3, pp. 233 – 248.

17) Herrero, Alfonzo Gonzalez & Pratt, Cornelius (1996), "An Integrated Symmetrical Model For Crisis Communications Management", Jornal Of Punlic Relations Research, Vol. 8,No. 2, pp. 79 – 105.

18) Herrero, Alfonzo Gonzalez & Pratt, Cornelius (1998) , "Marketing Crises In Tourism: Communication Strategies In The United States And Spain", Public Relations Review, Vol. 24, No.1, PP.83-97.

19) Hutton, James (1999), " The Definition, Dimensions, And Domain Of Public Relations", Public Relations Review, Vol. 25 , No. 2 ,PP. 199-214.

20) Iyengar, Shanto & Simon, Adams (1993), "News Coverage Of The Gulf Crisis And Public Opinion : A Study Of Agenda-Setting, Priming, And Framing", Communication Research , Vol. 20 , No. 3 .

21) Kauffman , James (1997), " NASA In Crisis : The Space Agency's Public Relations Efforts Regarding The Hubble space Telescope", Public Relations Review, Vol. 23, No.1 , PP. 1-10.

22) Lukaszewski, James (1997)," Establishing Individual And Corporate Crisis Communication Standards: The Principles And Protocols", Public Relations Quarterly, Vol. 42, No.3, PP. 7-14.

23) Mallozzi, Cos (1994), " Facing The Danger Zone In Crisis Communications", Risk Management, Vol. 41, No. 1.

24) Marra, Francis (1998) , " Crisis Communications Plans: Poor Predictors Of Excellent Crisis Public Relations" Public Relations Review, Vol. 24,No. 4 , PP. 461-474.

25) Martinelli, kathleen & Briggs, William (1998), "Integrating Public Relations And Legal Responses During A Crisis: The Case Of Odwalla, Inc." , Public Relations Review, Vol. 24, No. 4, PP. 443-460.

26) Mitroff, jan & Alpasian , Murat(2003), "Coping With A Crisis Century: American Thought", USA Today Magazine, Vol. 131. No. 2694, PP. 18-19.

27) Murphy , Priscilla (1987), " Using Games As A Model For Crisis Communications", Public Relations Review, Vol. Xiii, No. 4, PP. 19-28.

28)Murphy, Priscilla (1996),"Chaos Theory As A Model For A Managing Issues And Crises", Public Relations Review, Vol.22, No. 2, PP. 95-113.

29) Parker, Elliott (2003), " PR Relationship Maintenance Strategies On Web Sites" , Elliott.

S.parker@CMICH.EDU, sat,27.sep., AEGJMC Conference Papers, PP. 1-17.

30)Paul,MaryJae(2001), "Interactive Disaster Communication On The Internet: A Content Analysis Of Sixty-Four Disaster Relief Home Pages", Journalism & Mass Communication Quarterly, Vol. 78. No. 4, pp. 739 – 753.

31) Penrose , John (2000), " The Role Of Perception In Crisis Planning", Public Relations Review, Vol. 26, No. 2, PP. 155-171.

32) Pines, Wayne (2000), " Myths of Crisis Management" , Public Relations Quarterly, Vol. 45, No.3, PP. 15-17.

33) Samansky, Arthur (2002), " Run: That's Not The Crisis Communications Plan You Need", Public Relations Quarterly, Vol. 47, No. 3, PP. 25-28.

34) Smudde, pete (2001) , " Issue or crisis: A Rose By Any Other Name", Public Relations Quarterly, Vol. 46, No.4, pp. 34-36.

35) Stanton, Peter (2002), " Ten Communications Mistakes You Can Avoid When Managing A Crisis", Public Relations Quarterly, Vol. 47., No.2 , PP. 19-22.

36) Tuggle, Charlie (1991), "Media Relations During Crisis Coverage The Gainesville Student Murders", Public Relations Quarterly, Vol. 36, No. 2, pp. 23-28.

37) Vercic, Dejan & Others (2001), " On The Definition Of Public Relations : A European View", Public Relations Review, Vol. 27, No. 4, pp. 373-387.

38) Vincent, Richard (2000), "A Narrative Analysis of VS Press Coverage of Slobodan Milosevic And The Serbs In Kosovo" European Journal of communication, Vol. 15, No.3.

39) Wilkins, Lee & Patterson, Philip (1987), " Risk Analysis And The Construction Of News" , Journal Of Communication, Vol. 37.

40)Williams, David & Olaniran, Bolanle (1998), " Expanding The Crisis Planning Function: Introducing Elements Of Risk Communication To Crisis Communication Practice", Public Relations Review, Vol. 24,No. 3, pp. 387-400.

ج) رسائل أجنبية :

41) Marra, Francis (1992), "Crisis Public Relations: Theoretical Model", Unpublished Doctoral Dissertation, The University Of Maryland, College park.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (١) بيان بالمقابلات الحرة مع المسئولين بمؤسسات النقل، ومصادر جمع البيانات

م	أسم المؤسسة	رقم المبحوث	أشخاص المقابلات الحرة	الوظيفة التي يشغلها	تاريخ المقابلة	المادة الوثائقية في مجال إدارة الأزمات
١	وزارة الطيران المدني	١-١	ع-أ	مدير عام إدارة العلاقات العامة	الاثنين ٢٠٠٤/٦/١٤	*استراتيجية الوزارة في إدارة الأزمات . *ملحق التعليمات في إعداد خطط إدارة الأزمات *التشريعات الصادرة عن منظمة الإياتا IATA وغيرها * السيناريو المتبع في إدارة الأزمات .
		١-٢	أ - س	مدير إدارة العلاقات الخارجية	الخميس ٢٠٠٤/٦/٧	
		١-٣	أ-خ	مدير عام الإدارة العامة لمراكز العمليات وإدارة الأزمات	الخميس ٢٠٠٤/٤/١	
		١-٤	ج-م	مدير عام الإدارة المركزية لتحليل حوادث الطيران	الأربعاء٢٠٠٤/٦/٣٠	
		١-٥	ي-ر	المستشار الإعلامي للوزير	الثلاثاء٢٠٠٤/٦/٢٩	
٢	الشركة القابضة لمصر للطيران	٢-١	م-ف	مدير عام إدارة العلاقات العامة بالشركة للخطوط الجوية	الخميس٢٠٠٤/٧/١٥	*خطة الطوارئ وإدارة الأزمات. *دليل إتصالات الأزمة حسب التشريعات الدولية Crisis Communications Mannaul
		٢-٢	ح-ع	مدير عام العلاقات العامة بالشركة أثناء حادث سقوط الطائرة المصرية في أمريكا ١٩٩٩ .	الأربعاء٢٠٠٤/٤/١٤	
		٢-٣	م-ع	مدير إدارة الأزمات بمركز العمليات المتكامل	الخميس٢٠٠٤/٨/٥	

م	أسم المؤسسة	رقم المبحوث	أشخاص المقابلات الحرة	الوظيفة التي يشغلها	تاريخ المقابلة	المادة الوثائقية في مجال إدارة الأزمات
٣	الشركة القابضة للمطارات والملاحة الجوية	٣-١	ك-ن	مدير إدارة العلاقات العامة	الأربعاء ٢٠٠٤/٣/١٠	*خطة الطوارئ وإدارة الأزمات بالمطار_إعداد: جلال ضياء الدين مصطفي ، مدير مركز الأزمات بالمطار . يناير ٢٠٠٢ .
٤	شركة ميناء القاهرة الجوي	٤-١	ف-س	مدير عام الإدارة العامة للعلاقات العامة والاستعلامات	الخميس ٢٠٠٤/٧/١	
		٤-٢	ن-ر	مدير إدارة الإعلام	الأحد ٢٠٠٤/٧/٤	
		٤-٣	ف_م	مدير إدارة العلاقات الخارجية	الأحد ٢٠٠٤/٧/٤	
		٤-٤	ج_ض	مدير مركز الأزمات	الثلاثاء ٢٠٠٤/٧/٢٠	
		٤-٥	أ-ع	مدير غرفة العمليات وإدارة الأزمات	الثلاثاء ٢٠٠٤/٧/٢٠	
٥	ديوان عام وزارة النقل	٥-١	ع-أ	مدير إدارة العلاقات العامة	السبت ٢٠٠٤/٣/٦	
		٥-٢	ج_ح	أمين عام وزارة النقل	الأثنين ٢٠٠٤/١٢/٦	
٦	الهيئة العامة لتخطيط مشروعات النقل	٦-١	ط_خ	رئيس مجلس إدارة الهيئة ونائب الوزير للجنة إدارة الأزمات	الثلاثاء ٢٠٠٤/٤/٢٠	*قرار وزير النقل رقم ٤٥٢ لسنة ٢٠٠٢ بتشكيل لجنة إدارة الأزمات .
		٦-٢	م-ع	باحث اقتصادي بالهيئة	الثلاثاء ٢٠٠٤/٤/٢٠	

م	أسم المؤسسة	رقم المبحوث	أشخاص المقابلات الحرة	الوظيفة التي يشغلها	تاريخ المقابلة	المادة الوثائقية في مجال إدارة الأزمات
٧	الهيئة القومية لسكك حديد مصر	٧-١	ن-أ	مدير إدارة العلاقات العامة	الاثنين ٢٠٠٤/٥/١٠	* الكتيب الإرشادي : دليل السلامة والصحة المهنية
		٧-٢	ح-س	نائب رئيس مجلس الإدارة	السبت ٢٠٠٤/٥/٨	
		٧-٣	ح-ب	مدير الهيئة للشئون التجارية	الأحد ٢٠٠٤/٥/١٦	
٨	الهيئة العامة للنقل النهري	٨-١	م-م	مدير إدارة العلاقات العامة	السبت ٢٠٠٤/٣/٢٠	
٩	جهاز مترو الأنفاق	٩-١	م-أ	رئيس الجهاز	الثلاثاء ٢٠٠٤/٥/٤	
١٠	شركة الإتحاد العربي للنقل البري والبحري	١٠-١	م-ش	مدير إدارة العلاقات العامة	الثلاثاء ٢٠٠٤/٦/٨	
١١	الشركة القابضة للنقل البري	١١-١	س-م	مدير إدارة العلاقات العامة	الأحد ٢٠٠٤/٥/٣٠	
١٢	الشركة القابضة للنقل البحري	١٢-١	ع-م	مدير عام إدارة العلاقات العامة	الثلاثاء ٢٠٠٤/٢/٣	
١٣	الشركة القابضة لمشروعات الطرق والكباري والنقل البري	١٣-١	ص-م	مدير إدارة العلاقات العامة	الأثنين ٢٠٠٤/٢/٢٣	
		١٣-٢	ع-أ	نائب مدير إدارة العلاقات العامة	الأثنين ٢٠٠٤/٢/٢٣	
١٤	هيئة النقل العام بالقاهرة الكبري	١٤-١	م-ز	مدير عام إدارة العلاقات العامة	الأثنين ٢٠٠٤/٣/١٥	
		١٤-٢	أ-م	مدير الأمن الصناعي	الثلاثاء ٢٠٠٤/٣/١٦	

ملحق رقم (٢)

استراتيجية وزارة الطيران المدني لمواجهه الأزمات والكوارث[1]

١- انتهاج مبدأ الوقاية خير من العلاج من خلال تطبيق قياسات السلامة والجودة الشامله وحماية البيئه والمجتمع المحيط.

٢- الاستعداد المبكر لمواجهه الأزمات والأحداث الطارئة من خلال إعداد خطط الطوارئ وتأهيل وتدريب الكوادر البشرية ومراقبه كفاءة الأداء ومعدلات التشغيل اليومية بما يتوافق مع طبيعة النشاط .

٣- تعظيم الإيجابيات ووضع الضوابط للتغلب علي السلبيات في المجالات التخصصية من خلال جعل الوقاية وجودة الأداء ضمن إجراءات العمل اليومي.

٤- إختبار منظومة إدارة الأزمات والأحداث الطارئة من خلال تنفيذ التفتيشات والتجاب العملية الجزئية والشاملة .

٥- تفويض صلاحيات اتخاذ القرار علي كافة المستويات بما يتوافق مع طبيعة النشاط لضمان تحقيق التسلسل المنطقي المتدرج تصاعديا ليبدأ التعامل مع الأزمات والأحداث الطارئة باستخدام الإمكانيات الذاتية في موقع الحدث ، ثم الاستعانة يالامكانيات المتاحة علي المستوي القومي أو الدولي .

٦- تحقيق التوافق والموائمة مع متطلبات المنظومة القومية لإدارة الأزمات والأحداث الطارئة برئاسة مجلس الوزراء .

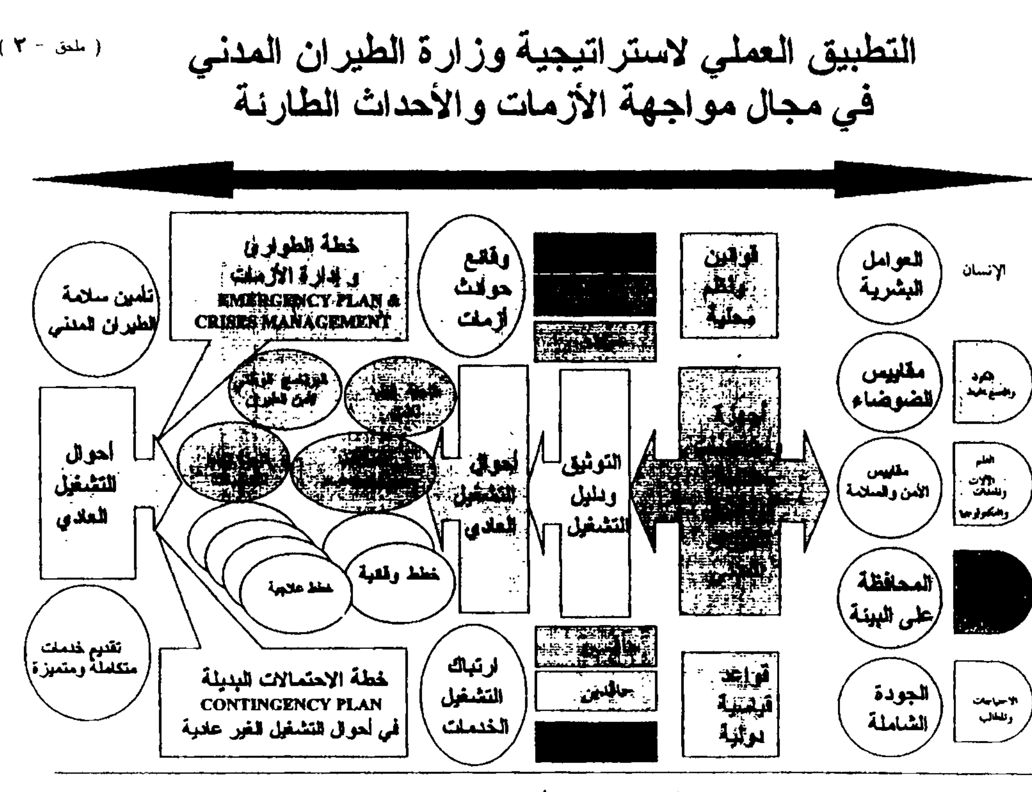
٧- تطبيق المعايير والقواعد القياسية وأساليب العمل الموصي بها محليا ودوليا في مجال تامين سلامه الطيران المدني .

٨- التطبيق العملي للخبرات المكتسبة والدروس المستفادة علي المستوي المحلي والدولي في مجال مواجهة الأزمات والكوارث .

[1] الإدارة العامة لمراكز العمليات وإدارة الأزمات ـ وزارة الطيران المدني فبراير ٢٠٠٤

(ملحق - ٣)

التطبيق العملي لاستراتيجية وزارة الطيران المدني في مجال مواجهة الأزمات والأحداث الطارئة



إصدار سلطة الطيران المدني المصري - الإدارة العامة مراكز العمليات وإدارة الأزمات - مايو ٢٠٠٤

ملحق رقم (٤)

الأسلوب (السيناريو) المتبع حاليًا للتعامل مع الأزمات والكوارث

١- تحقيق التسلسل المنطقي التصاعدي للتعامل مع الأزمات والكوارث لتبدأ المواجهة باستخدام الإمكانيات الذاتية للجهة المسئولة في موقع الحدث الطارئ، مع تجميع وتحليل البيانات المتاحة عن الحدث لدعم اتخاذ القرار (الأمثل/الأنسب) طبقًا للإمكانيات المتاحة (الذاتية والمتاحة بالجهات المعاونة) كما هو مدرج بخطة إدارة الأزمات والأحداث الطارئة بالجهات التابعة للوزارة (هيئة – شركة – مطار مدني – ...) التي تعتمد على الآتي:

أ- الخطط الفرعية والتخصيصية التي تتوافق مع طبيعة النشاط ممثلة في الآتي:

- خطة الطوارئ للمطارات.
- دليل التشغيل للمؤسسة (هيئة – شركة – مطار – ...).
- خطط الأمن الوقائية والعلاجية.
- خطط مواجهة الحريق.
- خطط منع تسرب الأمراض الوبائية والآفات الحشرية إلى داخل البلاد.
- خطط التخلص من نفايات الطائرات والمطارات.
- خطط مواجهة الكوارث البيئية والجوية(زلازل – انهيارات – سيول – عواصف – ....).
- خطط مواجهة مخاطر الطيور أثناء الطيران على الطائرات والحيوانات الضالة على ممرات الإقلاع والهبوط.
- خطط الصيانة ومواجهة أعطال المرافق (كهرباء – مياه – صرف صحي).
- خطط التفتيش وصيانة المعدات وتأهيل العاملين على ضوابط استخدام المعدات بالقرب من الطائرات أو في منطقة عمليات الطيران بالمطارات.
- خطط مواجهة الأحداث الطارئة لإصابات العاملين والمنشآت والمعدات التابعة.
- خطط العلاقات العامة والتعامل مع وسائل الإعلام.
- خطط مواجهة التدخل الغير مشروع في المنشآت والمعدات التابعة.
- خطط الأمن الصناعي لحماية العاملين أثناء تأدية مهامهم.
- خطط مواجهة الأحداث الطارئة البيئية والأحوال الجوية.

ب – تبليغ مجموعة العمل لإدارة الأزمات والأحداث الطارئة على مستوى المؤسسة.

ج – تبليغ الجهات المسئولة والمعاونة للقيام بالإجراءات اللازمة للمواجهة طبقًا لأنواع وتقسيمات الأزمات والأحداث الطارئة التي تواجهها المؤسسة.

د – تبليغ اللجنة الدائمة لإدارة الأزمات والأحداث الطارئة للتواجد بمركز العمليات لتداول البلاغات ومتابعة إجراءات المواجهة وتحضير البيانات اللازمة لدعم اتخاذ القرار على مستوى اللجنة الدائمة أو اللجنة العليا.

هـ – تبليغ الجهات القانونية وجهات التحقيق الخاصة بكل نوع من الأحداث الطارئة.

و – متابعة تنفيذ الإجراءات الوقائية والعلاجية والتعامل مع كل نوع من الأحداث الطارئة المحتمل أن تواجه الأشخاص – الطائرات- المعدات أو تؤثر بالسلب على تأمين سلامة الطيران المدني.

ز – التأكيد على تنفيذ الضوابط والقواعد الملزمة (أمنية – قانونية – لجان تحقيق فنية – شركات تأمين – مستثمري الطائرات - .....) عند التعامل مع الأحداث الطارئة للطائرات.

٢- تداول البلاغات عن تطور الأزمة أو الكارثة داخل المؤسسة ومع المستوى الرئاسي الأعلى، والجهات المعاونة ومركز العمليات وإدارة الأزمات بوزارة الطيران المدني لدعم اتخاذ القرار من خلال اللجنة العليا لطلب تقديم المعاونة على مستوى الدولة – الدولي.

٣- الأزمات والكوارث والأحداث الطارئة المحتمل مواجهتها في مجال الطيران المدني كالآتي:

أ – الأحداث المباشرة والغير مباشرة الخاصة بالطائرات ممثلة في الآتي:

- اصطدام – سقوط الطائرات في الجو.
- التدخل الغير مشروع في تأمين سلامة الطيران المدني (متفجرات – رهائن).
- أعطال الطائرات في الجو وعلى الأرض.
- اصطدام المعدات بالطائرات أثناء تقديم الخدمات الأرضية.
- أعطال المساعدات الملاحية بالمطارات – بالممرات الجوية داخل إقليم طيران القاهرة.
- أحداث طارئة للطائرات تتطلب خدمات البحث والإنقاذ.
- اصطدام الطائرات بالطيور في الجو أو بالحيوانات الضالة على ممرات الإقلاع والهبوط.
- التعامل مع المواد والبضائع والحمولات الخطرة.
- تعثر الطائرات على الممرات بالمطارات المدنية نتيجة (عطل – بعد حادث).

ب – الأزمات والكوارث والأحداث الطارئة العامة ممثلة في الآتي:

- ظواهر بيئية خطرة (زلازل – انهيارات أرضية – ....).
- انهيارات (منشآت – كباري – طرق – ....).
- ظواهر جوية خطرة (أمطار غزيرة – سيول – فيضانات – عواصف).
- أعطال المرافق (كهرباء – مياه – صرف صحي – طرق – ....).
- انقطاع – تعطل مصادر الإمداد (بالكهرباء – المياه – الوقود – ....).
- حريق بالمنشآت والمعدات التابعة.
- أعطال شبكات الاتصال ونقل المعلومات.
- سرقة ونهب وتسلل للمنشآت والمطارات والمعدات التابعة.
- أحداث التخريب للمنشآت والمطارات والمعدات التابعة.
- أحداث التجمهر والشغب.
- أحداث المظاهرات والاعتصام والإضراب عن العمل.
- انتشار أمراض وبائية أو آفات حشرية – تلوث المياه أو الأطعمة.
- التلوث الإشعاعي والبيولوجي.
- إصابات ووفيات الأشخاص نتيجة حوادث.

٤- إعداد محاضر لتنسيق التعاون مع الجهات المسئولة والمعاونة لمواجهة الأزمات والأحداث الطارئة في مجال الطيران المدني.

ملحق رقم (٥)

البيانات الصحفية الصادرة عن قرار مركز إدارة الأزمات بالمطار في التجربة الكاملة لإدارة الأزمات يوليو ٢٠٠٤

بيان رقم (١) بعد ١٥دقيقه من البداية

- في تمام الساعة الحادية عشر صباحا وأثناء إقلاع طائره شركه فاست اير الرحلة رقم ٣٣٣ من طراز **A320** والمتجهه إلى زولولاند حدث أن انحرفت الطائرة إلى الجانب الأيسر من الممر ٥ شمال مما أدى إلى تحطمها واشتعال النار بها ونجري حاليا عمليات الإنقاذ وسنوافيكم بالتفاصيل لاحقا .
- تم إغلاق الممر ٥ شمال /٢٣ يمين لحين إشعار آخر وإصدار إعلان طيارين بذلك .
- تم تخفيض درجة الاستعداد بالمطار ككل لإعمال مكافحة الحريق والإنقاذ إلى الفئة رقم ٧ .
- تم تحويل الحركة إلى مواقع غير متأثرة بالحادث .
- تم الإعلان عن الممر ١٦/٣٤ كممر احتياطي للممر ٥ يمين .

بيان رقم (٢) بعد ١٠ دقائق من البيان الأول.

- تم الانتهاء من أعمال الإطفاء والإنقاذ وجاري حاليا حصر ونقل الضحايا وتقديم الخدمات الطبية حيث كان علي متن الطائرة ٤٢ راكب من جنسيات مختلفة بالإضافة إلى الطاقم المكون من ٨ أفراد .
- تم رفع درجه استعداد المطار لإعمال مكافحة الحريق والإنقاذ إلى الفئة رقم ٩ (الفئة العادية) .
- حركه الطيران بالمطار عاديه .

بيان رقم (٣) بعد ٢٥ دقيقه من البيان الثاني

- تم الانتهاء من أعمال الإطفاء وإنقاذ وحصر ضحايا الحادث وفيما يلي قائمه بأسماء الضحايا :

بيان رقم (٤) بعد ساعة ونصف من الحادث

- تم أزاحه جسم الطائرة جزئيا عن مسار الممر ٥ شمال والتفتيش علي جسم الممر واصبح صالحا الاستخدام .

ملحق رقم (٦)

نموذج استطلاع رأي حول تقييم الأداء أثناء إدارة الأزمات والاحداث الطارئه

مقدمه:

- يتطلب استيفاء هذا النموذج الدقة والموضوعية والوضوح في التعبير عن (الوقائع / الأشخاص / الإجراءات / النواحي ذات الأهمية الخاصة / ....)
- تتولى مجموعه العمل لإدارة الأزمات والأحداث الطارئة دراسة وتحليل الآراء والمقترحات والإيجابيات والسلبيات التي ترد من الجهات المختلفة ، بناء علي الخبرات العملية والمواجهة الفعلية للمواقف الطارئة ،وتمثل نتائج التحليل الخطوة الأولي لتنمية الإيجابيات وتلافي السلبيات وتطوير الإجراءات وزيادة فعالية الخطط للوقاية من الآثار السلبية للأزمات والأحداث الطارئة المحتملة في امستقبل .

بنود التقييم[1]

١- الاسم (اختياري) : التاريخ /

٢- الجهة التابع لها : تليفون /

٣- طبيعة الأزمة / الموقف الطارئ:

٤- استعرض السبب في رضاك أو عدم رضاك أثناء مواجهه الأزمة / الموقف الطارئ:

٥- ما تقديرك لدور الجهة التابع لها في مواجهة الأزمة / الموقف الطارئ

٦- ما تقديرك لدور الجهات المعاونة في مواجهه الأزمة / الموقف الطارئ .

٧-ما تقديرك لدور وسائل الإعلام علي الرأي العام .

٨- تعليقات إضافية (إيجابيات - سلبيات) :

٩- مقترحات تحسين الأداء :

---

(١) التعليمات العامة لإعداد خطط الطوارئ وإدارة الأزمات للجهات العاملة في مجال الطيران المدني يونية ٢٠٠٤

ملحق رقم (٧)

نموذج بيان صحفي[1]

عن حادث/ أزمة/كارثة/حادث طارئ

في مجال أنشطه الطيران المدني

- الجهة المعنية بالواقعة / بالحادث ------------------------
- البيان رقم :----------
- الساعة :-------- يوم / / ٢٠٠
- طبيعة الحادث (ماذا حدث):
- مكان وقوع الحادث :
- متي وقع الحادث (الساعة والتاريخ) :
- الأسباب المبدئية للحادث (ذكر الحقائق فقط):
- الإجراءات التي تم اتخاذها
- النتائج المترتبة علي الحادث:
- عدد القتلى أو المصابين (لا تذكر الأسماء إلا بعد أخطار اقرب الأقارب للمصاب /المتوفى):
- الجهات التي تتأثر بالحادث :
- الجهات المسئولة والمعاونة التي اشتركت :
- جهات التحقيق القانونية والفنية المشاركة :
- معلومات إضافية :

---

(١) ملحق التعليمات العامة لإعداد خطط الطوارئ وإدارة الأزمات للجهات العاملة في مجال الطيران المدني ـ يونيه ٢٠٠٤

سلطة الطيران المدني المصري – الإدارة العامة لمركز العمليات وإدارت الأزمات

ملحق رقم (٨)

النموذج الشامل

لمراجعة خطط الطوارئ وإدارة الأزمات

جهة إعداد الخطة : .... التاريخ : / / ٢٠٠

م	البيان	رقم الصحفة	مستكمل	غير مستكمل	لا ينطبق	ملاحظات
	أعطال المرافق والخدمات					
	قائمة ببيانات الاتصال بالجهات المعنية بأعطال المرافق والخدمات					
	الإجراءات التي تتخذ عند وقوع أعطال المرافق ومصادر الطاقة					
	تدريب الأشخاص على التعامل مع أعطال المرافق والخدمات					
	التنسيق التعاون في مجال التعامل مع أعطال المرافق والخدمات					
	مراجعة واعتماد تحديث البيانات سنويا					
	الكوارث الطبيعية والصناعية (زلازل – انهيارات – فيضنات – ....)					
	بيانات الجهات والأشخاص المسئولين عن حوادث الكوارث الطبيعية والصناعية					
	الإجراءات التي تتخذ عند وقوع حوادث الكوارث الطبيعية والصناعية					
	تنسيق التعاون في مجال التعامل مع الكوارث الطبيعية والصناعية					
	مراجعة واعتماد تحديث البيانات سنويا					
	انتشار وتسرب أمراض (وبائية/ آفات حشرية)					
	بيانات الجهات والأشخاص المسئولين عن حوادث تسرب أمراض وبائية وآفات حشرية					
	الاجراءات التي تتخذ عند وقوع حوادث تسرب أمراض وبائية وآفات حشرية					
	تدريب الأشخاص على التعامل مع حالات انتشار وتسرب الحشرات والأمراض الوبائية					
	مراجعة واعتماد تحديث البيانات سنوية					
	تلوث الأشخاص/ المعدات/ المنشآت/ البيئة (إشعاعي – بيولوجي – نفايات)					
	بيانات الاتصال بالجهات المسئولة عن حوادث تلوث إشعاعي وبيولوجي					
	الإجراءات التي تتخذ للتعامل مع حالات التلوث الاسعاعي والبيولوجي					
	تدريب الأشخاص على التعامل مع حالات التلوث الإشعاعي والبيولوجي					
	تنسيق التعاون في مجال التعامل مع حالات التلوث الإشعاعي والبيولوجي					
	مراجعة واعتماد تحديث البيانات سنويا					

– تمت مراجعة البنود التخصصية بتاريخ : / / ٢٠٠ بواسطة :

السيد : الوظيفة : التوقيع :

(إضافة ما يستجد من الحوادث والوقائع والأحداث الطارئة في مجال النشاط)

ملحق بالتعليمات العامة لإعداد خطط الطوارئ وإدارة الأزمات للجهات العاملة في مجال الطيران المدني يونيه ٢٠٠٤

(ملحق رقم ٩)

دليل مقابلة حول موضوع:

استراتيجيات العلاقات العامة

في إدارة الأزمات والكوارث:

نموذج مقترح لإدارة الأزمات والكوارث بقطاع النقل والمواصلات

إرشادات عند استخدام الدليل:

١- أن تجري المقابلات مع المسئولين من الإدارة العليا مباشرة .

٢- المرونة في التحدث مع إشعار المبحوث بالأهمية والمسئولية وتشجيعه المستمر للإدلاء بالمعلومات عن الموضوع.

٣- يفضل أن تكون المقابلات في شكل موضوعات والابتعاد عن توجيه أسئلة مباشرة تثير القلق والخوف لدي المبحوث .

٤- نظرا لطبيعة الموضوع المتعلق بدراسة الأزمات فقد تطلب أن يبدأ الحوار بالتحدث عن بيئة عمل العلاقات العامة داخل مؤسسات النقل ثم مع تطور العلاقة والاندماج في الحوار يتم التحدث في مجال إدارة الأزمات كأحد المستجدات الإدارية بالمؤسسات .

٥- إلقاء جو من الطمأنينة و المشاركة مع المبحوث وكأنه والباحث يجتمعان لحل مشكلة مشتركة بينهما وذلك بهدف وضعه في شكل المسئولية تجاه الموضوع والحرص علي تقديم المعلومات والمقترحات.

٦- لا يستخدم الدليل باليد أثناء المقابلة ، كما لا يفضل استخدام جهاز تسجيل وأن يتم تدوين ما دار خلال المقابلة بعد الانتهاء منها بشكل منفرد من قبل الباحث.

٧- أن يتسم الدليل بالمرونة والحذف والإضافة ، ويتم تعديل بنوده في ضوء المقابلات التي تتم ، ويستكمل مع الانتهاء من المقابلات .

المحور الأول : الأدوار والخصائص المرتبطة بمسئولي العلاقات العامة داخل مؤسسات النقل :

١- الخصائص الديموجرافية لمسئولي العلاقات العامة من حيث (الاسم والتليفون ، الوظيفة التي يشغلها ، المؤهل الدراسي ، سنوات الخبرة في العمل بالعلاقات العامة ، الدورات التدريبية الحاصل عليها من حيث العدد والنوع)

٢- الجوانب المتعلقة بالهيكل التنظيمي لمباشرة أنشطة العلاقات العامة من حيث مسمي الهيكل التنظيمي ، وتقسيماته ، والإدارات والأقسام التي استحدثت

والموقع التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالأدوار التي يمارسها مسئولو العلاقات العامة .

٣- الأدوار الرسمية المسندة لمسئولي العلاقات العامة في مؤسسات النقل، وأوجه الاتفاق والاختلاف فيما بينها ، ومدي استحداث وظائف جديدة نتيجة للتحولات التنظيمية في قطاعات النقل .

٤- موقف الإدارة العليا من وظيفة العلاقات العامة ورؤيتها في إشراك ممارسيها في مجال إدارة الأزمات.

٥- موقف الممارسين للعلاقات العامة من وظائفهم داخل المؤسسة وإمكانية مشاركتهم في مجال إدارة الأزمات.

المحور الثاني : الإجراءات والأساليب المتبعة في التخطيط لإدارة الأزمات داخل مؤسسات النقل فيما يخص المؤسسة وإدارات العلاقات العامة بها .

وقد تركزت في الإجراءات التالية :

٦- توصيف الهيكل التنظيمي لإدارة الأزمات .

٧- تكوين لجان وفرق إدارة الأزمات ، وهل مدير العلاقات العامة عضوا بالفريق؟

٨- إعداد خطط مكتوبة لإدارة الأزمات ، ومدي وجود خطة مخصصة لإدارة اتصالات الأزمة ؟

٩- ما مدي مشاركة مسئولي العلاقات العامة في إعداد خطط اتصالات الأزمة؟ وما إجراءاتها ؟

١٠- إجراءات الاستعداد بتوقع الأزمات وكيفية التعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي ووسائل الإعلام.

١١- برامج التدريب علي كيفية إدارة الأزمات والسيناريوهات ، وهل يشارك مسئول العلاقات العامة بها ؟

المحور الثالث : الأدوار الفعلية التي شاركت بها إدارات العلاقات العامة في إدارة الأزمات التي تعرضت لها مؤسسات النقل من قبل :

١٢- أشهر الأزمات تأثيرا وانتشارا في الفترة الأخيرة .

١٣- دور إدارة العلاقات العامة في حادث قطار الصعيد فبراير ٢٠٠٢ .

١٤- دور إدارة العلاقات العامة بشركة مصر للطيران في حادث سقوط الطائرة التابعة للشركة في المحيط الأطلنطي بنهاية أكتوبر ١٩٩٩ .

١٥- هـل تعامل العلاقات العامة مع تلك الأزمات تم من خلال خطط معدة مسبقا أم نتيجة قرارات اتخذت وقت وقوع الأزمة ؟

١٦- إجراءات التقييم والتحليل لما تم اتخاذه من أدوار في إدارة الأزمة ؟

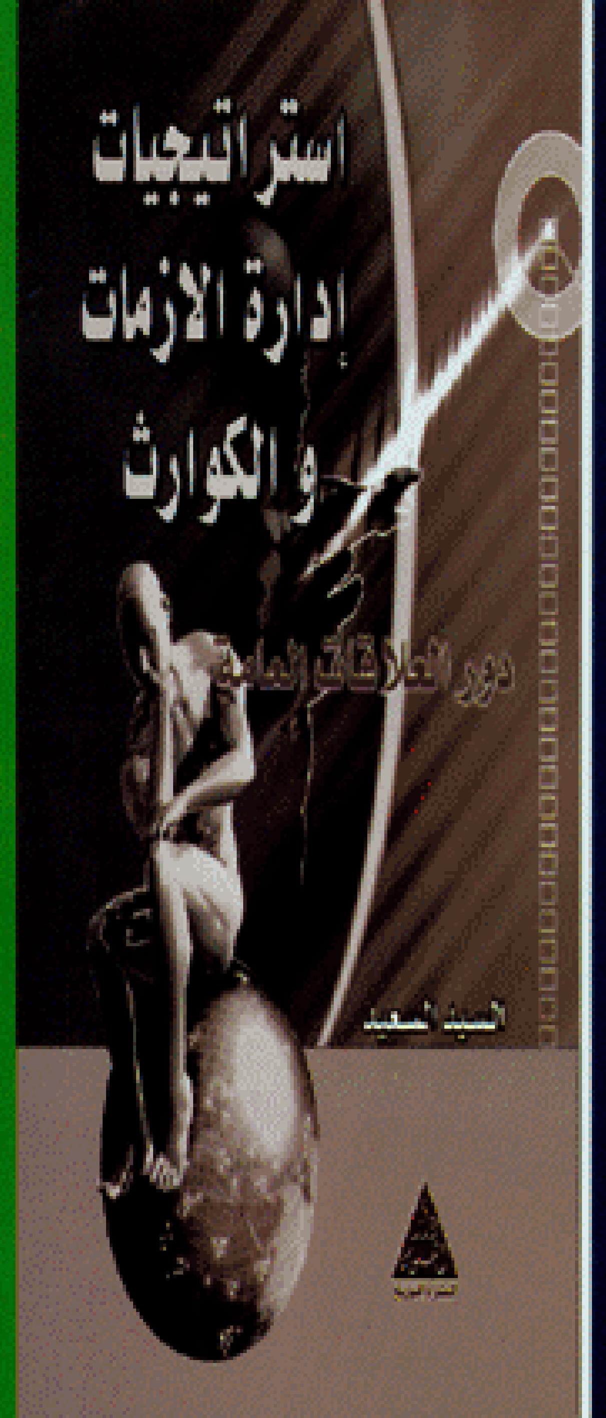
١٧- رؤيـة الممارسـين للعلاقات العامة والإدارة العليا في تطوير ممارسات العلاقات العامة في إدارة الأزمات والتخطيط لها.

الفهرس

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال





في ظل التحولات التي يشهدها المجتمع المحلي والعالمي على كافة المستويات والمجالات وما يعترضه من تحديات وأزمات ارتبطت بهذا التحول والتغير تأتي أهمية دراسة هذا الواقع وفق رؤية نقدية تحليلية لما قد يواجهه من أزمات تؤثر على بنية ومستقبل المؤسسات القائمة به خاصة عند دراسة الاستراتيجيات اللازمة عند التخطيط والاستعداد لإدارة الأزمات والتي يحتاجها مديرو إدارة الأزمات والعلاقات العامة بتلك المؤسسات.

ويعد هذا الكتاب عملاً رائدا في هذا المجال لتطرقه إلى الرؤية الاستراتيجية الاتصالية في التخطيط لها، كما يعد الكتاب انعكاسا لبعض الممارسات والتطبيقات العملية في إدارة الأزمات بالمؤسسات والتي شارك المؤلف في بعضها لكونه باحثا أكاديميا وخبير في مجال إدارة الأزمات والكوارث.

الناشر

